

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PÁDBOL DEPORTE
FUSIÓN - SEDE VALLE DE LOS CHILLOS PERIODO 2020-2025**

GABRIEL RENATO VÁSQUEZ PAREDES

DIRECTOR: MAGÍSTER EDWIN SUQUILLO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD
SOSTENIBLE Y GLOBAL**

QUITO, ENERO 2020

DIRECTOR:

Mgtr. Edwin Suquillo

INFORMANTES:

Mgtr. Janneth Cando

Mgtr. Genoveva Zamora

DEDICATORIA

A mis hijos Elián y Mía. Quienes me motivan a construir un mundo mejor.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Gloria, por su amor y constante esfuerzo desde que era un niño; a mi padre Renato, por indicarme el camino con su ejemplo; a mis hermanos David, Natalia y Ana por apoyarme siempre en lo que hago; a mi esposa Elizabeth por su inmenso cariño y compañía.

A mis hijos Elián y Mía por toda la fuerza e inspiración que me dan.

A mi abuela Alicia, que con su amor y sabiduría siempre me supo guiar y aconsejar.

A todo el personal, Docentes y Administrativos de mi Facultad, quienes trabajan incansablemente en favor de todos los estudiantes, especialmente a mi profesor y director Mgtr. Edwin Suquillo, por su profesionalismo, tiempo y dedicación.

Gabriel Vásquez

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	v
TABLAS.....	vii
GRÁFICOS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS	x
GLOSARIO.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA	3
1.1. Deporte y Actividad Física	4
1.1.1. Actividad física para la salud.....	7
1.1.2. Recomendaciones sobre la actividad física	9
1.1.3. Niveles adecuados recomendados de actividad física	12
1.1.4. Pádbol Deporte Fusión	19
1.2. Administración de Empresas Deportivas	23
1.2.1. Naturaleza y propósito de la Administración	24
1.2.2. El emprendimiento y crecimiento de las Pymes Deportivas	26
1.2.3. MiPymes en América Latina	28
1.3. La Planificación Estratégica	31
1.3.1. Direccionamiento estratégico	31
1.3.2. Determinación de objetivos	33
1.3.3. Estrategias deportivas	34
1.4. Modelos de Planificación Estratégica.....	38
1.4.1. Modelo de Fred David.....	38
1.4.2. Marketing Mix.....	44
1.4.3. Teoría McGregor	45
1.4.4. Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).....	46
1.4.5. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter	47
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PADBOL DEPORTE FUSIÓN	50
2.1. Antecedentes.....	50
2.1.1. Aspectos Generales de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, Sede – Valle de los Chillos	51

2.1.2. Localización del Proyecto	52
2.1.3. Tipo de Franquicia.....	53
2.1.4. Requerimientos de Constitución.....	55
2.1.5. Actividades del Pádbol Deporte Fusión	56
2.2. Evaluación del Ambiente Externo de la Empresa	57
2.2.1. Macroambiente, ambiente industrial y competitivo	58
2.2.2. Características económicas de la industria	62
2.2.3. Cinco Fuerzas de Porter.....	64
2.2.4. Matriz para Evaluación de Factores Externos EFE	66
2.3. Evaluación del Ambiente Interno de la Empresa	69
2.3.1. Recursos organizacionales, Clientes, Proveedores y Empleados	69
2.3.2. Matriz para Evaluación de Factores Internos EFI	70
2.3.3. Análisis FODA de la Empresa Pádbol Deporte Fusión.....	71
2.4. Situación Financiera de la Empresa Pádbol Deporte Fusión.....	73
2.4.1. Inventario Inicial de Activos	74
2.4.2. Costos y Gastos	75
2.4.3. Balance General.....	76
2.4.4. Estado de Resultados Integral	77
2.4.5. Proyección Financiera de la Empresa Pádbol Deporte Fusión 2020-2025	78
3. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PADBOL DEPORTE FUSIÓN.....	89
3.1. Formulación de Estrategias	89
3.1.1. Visión y Misión	90
3.1.3. Estrategias alternativas y elección de estrategias particulares.....	94
3.2. Implementación Estratégica	98
3.2.1. Objetivos a Largo Plazo	103
3.2.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo.....	106
3.2.3. Establecimiento de políticas	108
3.3. Evaluación de la Estrategia.....	116
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
4.1. Conclusiones.....	118
4.2. Recomendaciones	121
5. BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	129

TABLAS

Tabla 1. Niveles de actividad física de 5 a 17 años.....	14
Tabla 2. Niveles de actividad física de 18 a 64 años.....	16
Tabla 3. Niveles de actividad física de más de 65 años	18
Tabla 4. Clasificación de Mipymes en Ecuador	29
Tabla 5. Errores y aciertos en la declaración de visión.....	32
Tabla 6. Información General de la Empresa Pádbol Deporte Fusión	52
Tabla 7. Proyección de la población del Valle de los Chillos al 2025	59
Tabla 8. Población Objetivo por Grupos de Edades 2020-2025	59
Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	67
Tabla 10. Fuentes de datos para la realización de la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	68
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	70
Tabla 12. Análisis FODA de la Empresa Pádbol Deporte Fusión.....	72
Tabla 13. Inventario Inicial de Activos de la Empresa Pádbol Deporte Fusión.....	74
Tabla 14. Gastos de la Empresa Pádbol Deporte Fusión (del 1 de noviembre al 30 de noviembre 2019).....	75
Tabla 15. Balance General de la Empresa Pádbol Deporte Fusión.....	76
Tabla 16. Estado de Resultados de la Empresa Pádbol Deporte Fusión (del 1 de noviembre al 30 de noviembre de 2019)	77
Tabla 17. Formula del costo de Capital	78
Tabla 18. Clasificación de la Población del Valle de los Chillos	79
Tabla 19. Proyección de Costos Fijos	81
Tabla 20. Componente de Sueldo Anual del Administrador	81
Tabla 21. Componente de Sueldo Anual del Auxiliar.....	82
Tabla 22. Proyección Gastos de Alquiler y Servicios Básicos proyectados	82
Tabla 23. Proyección Costos Variables	83
Tabla 24. Proyección Total Costos Fijos y Variables	83
Tabla 25. Proyección Ingreso máximo por 2 canchas utilizadas eficientemente.....	84
Tabla 26. Promedios por persona y horas de alquiler de canchas	85
Tabla 27. Precios proyectados con un incremento promedio de inflación (2010-2019).....	85
Tabla 28. Flujo de Efectivo, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno	87

Tabla 29. <i>Punto de equilibrio</i>	88
Tabla 30. Matriz de Estrategia, presupuesto y cronograma de la Empresa Pádbol Deporte Fusión	100
Tabla 31. <i>Presupuesto del Plan Estratégico Pádbol Deporte Fusión</i>	102
Tabla 32. <i>Proyección Población Valle de los Chillos por grupos de edades</i>	104
Tabla 33. Proyección de ingresos promedio diario	104
Tabla 34. <i>Actividades de Socios</i>	113
Tabla 35. <i>Actividades Administrador</i>	114
Tabla 36. <i>Actividades Colaboradores</i>	115

GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Personas de 5 a 17 años de edad	14
<i>Gráfico 2.</i> Personas de 18 a 64 años de edad	15
<i>Gráfico 3.</i> Personas de más de 65 años	17
<i>Gráfico 4.</i> Cancha de Pádbol comparada con espacios de otros deportes.....	19
<i>Gráfico 5.</i> Cancha tridimensional de Pádbol Deporte Fusión	21
<i>Gráfico 6.</i> Medidas de la Cancha de Pádbol Deporte Fusión.....	22
<i>Gráfico 7.</i> Aporte de empresas a la generación de empleo en América Latina 2015	30
<i>Gráfico 8.</i> Modelo integral del proceso de Administración Estratégica	38
<i>Gráfico 9.</i> Análisis estratégico de la situación de la empresa	42
<i>Gráfico 10.</i> Pirámide de Maslow.....	46
<i>Gráfico 11.</i> Las cinco fuerzas de Porter	48
<i>Gráfico 12.</i> La Casona del Colibrí	52
<i>Gráfico 13.</i> Foto satelital de la Casona del Colibrí	53
<i>Gráfico 14.</i> Logotipo Pádbol Deporte Fusión	55
<i>Gráfico 15.</i> Registro Único de Contribuyentes Persona Natural.....	56
<i>Gráfico 16.</i> Torneo Copa América de Pádbol	57
<i>Gráfico 17.</i> Ventas de las Actividades Deportivas, Artes, Entretenimiento y Recreación (2018)	63
<i>Gráfico 18.</i> Estratos de la población ecuatoriana	80
<i>Gráfico 19.</i> Análisis de las Estrategias para la Empresa Pádbol Deporte Fusión	98
<i>Gráfico 20.</i> Diagrama de flujo para implementar una nueva propuesta.....	111

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

BCG: Boston Consulting Group

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

EFE: Evaluación de Factores Externos

EFI: Evaluación de Factores Internos

ENT: Enfermedades no Transmisibles

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociado

FIPA: Federación Internacional de Pádbol

FODA: Matriz de Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IDV: Independiente del Valle

IFC: Corporación Financiera Internacional

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización

IPC: Índice de Precios al Consumidor

LDU: Liga Deportiva Universitaria de Quito

MiPymes: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

MML: Matriz de Marco Lógico

MPC: Evaluación de Factores Competitivos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PEYEA: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

PHVA: Teoría PHVA – Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

POA: Plan Operativo Anual

RAFS: Régimen Alimentario Actividad Física y Salud

RUC: Registro Único de Contribuyentes

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

TIR: Tasa Interna de Retorno

UDLA: Universidad de las Américas

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

VAN: Valor Actual Neto

GLOSARIO

Actividad: Acciones emprendidas para producir resultados planeados.

Activos Fijos: Son activos permanentes constituidos por maquinaria, edificios, terrenos, equipos, etc., que son necesarios para el desenvolvimiento del giro habitual de un negocio, entre los que están las canchas deportivas, estadios, etc.

Actividad Física: Según la Organización mundial de la Salud (OMS), la define como cualquier movimiento corporal producido por los músculos, que exija gasto de energía. Un nivel adecuado de actividad física, reduce el riesgo de hipertensión, mejora la salud ósea funcional y es fundamental para el equilibrio calórico y el control del peso.

Activos Intangibles: Activos inmateriales como las patentes, marcas, etc. En el presente estudio se integra el concepto de franquicias, propagandas, derechos de televisión, etc.

Amenazas: Factores que intervienen de forma negativa en los objetivos planificados.

Calidad de Vida: Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2017) se refiere al conjunto de condiciones que contribuyen al bienestar de las personas y a la potenciación de sus actividades. Entre las actividades que brindan salud y bienestar, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se encuentra el derecho al ejercicio y esparcimiento.

Diagnóstico: Análisis sistemático de una realidad para identificar los problemas, causas y consecuencias.

Eficacia: Identifica el nivel de logro y los tiempos para conseguir un objetivo de un proyecto.

Eficiencia: Es la capacidad de un proyecto de transformar los insumos y recursos en resultados.

Empresa: Entidad en la que se conjugan el capital, tierra y trabajo como factores de producción de actividades industriales, mercantiles o de servicios, clasificando para la

investigación en micro, pequeña y mediana empresa, conceptos que son analizados en el marco teórico.

Emprendimiento: Actividad que exige esfuerzo o trabajo por parte de sus mentores, además de estar dispuesto a tomar riesgos relacionados con el tiempo y dinero, también hace referencia a los nuevos análisis de Economía Popular y Solidaria que amparan estas empresas.

Estrategia: Consiste en ser diferente, significa la selección deliberada de un grupo de actividades diferentes para entregar una mezcla única de valor (Porter, 2011). La esencia de la estrategia está en elegir acciones que sean distintas a las de los rivales.

Foda: Es una herramienta de análisis que ofrece una visión general de la situación actual de la organización por medio de entrevistas directas y con personas especializadas, para poder obtener un diagnóstico preciso que ayude a identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas estableciendo correlaciones entre ellos, para formular la misión, objetivos y estrategias y posteriormente la toma decisiones.

Ingresos: Son los recursos que obtiene la empresa al realizar su actividad, ya sea a crédito o de contado, provenientes de las ventas de bienes o servicios con el objeto de obtener una utilidad (Altahona, 2009).

Herramientas Tecnológicas: Con una definición más global, la herramienta tecnológica es cualquier software o hardware que ayuda a obtener resultados esperados en menor tiempo y con ahorro en recursos personales y económicos, además de ser los medios para aprovechar el potencial de las redes sociales para impulsar los negocios y mejorar la relación con clientes (Moschini, 2012).

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes): Son las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen ciertas dimensiones y límites ocupacionales y financieros establecidos por cada Estado.

Pádbol Deporte Fusión: El Pádbol es una alternativa de actividad corporal con variantes de deportes tradicionales como el fútbol que fusiona reglas del Padel y recursos específicos del Fútbol y puntuaciones del Tenis (Zaragoza, 2018).

Planificación Estratégica: Se considera como el proceso sistemático que analiza la situación interna y externa de la empresa, para establecer objetivos y estrategias que traza planes de acción para mantenerse en el tiempo y crecer en el mercado (Gibson y Donnelly, 1995), para la implementación en el ámbito deportivo, es necesario un estudio especializado, que se adapte a las necesidades de estas actividades.

Punto de Equilibrio: Hace referencia al punto en el que los costos variables y fijos están cubiertos por el nivel de ventas. El beneficio de la empresa en este punto es igual a cero, es decir no gana, ni pierde.

Salud: Son las condiciones físicas, mentales y espirituales de una persona, que le permiten desempeñarse con normalidad en todas sus actividades.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es proponer el Plan Estratégico de la empresa Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos 2020 – 2025, partiendo del análisis del ambiente interno y el ambiente externo. Para que una organización deportiva pueda cumplir con su misión de facilitar la participación masiva en su actividad es necesario implementar estrategias que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes y a su vez generar beneficios a sus socios y colaboradores. En el capítulo uno se presentan las teorías que fundamentan la investigación, como el modelo de administración estratégica de Fred David, Marketing Mix, teoría de McGregor, ciclo PHVA y las 5 fuerzas de Porter. En el capítulo dos se describe la empresa Pádbol. En el capítulo tres se propone el Plan Estratégico dividido en tres componentes que son la formulación de estrategias, implementación estratégica y evaluación de la estrategia. Las principales conclusiones del estudio realizado indican que se debe efectuar algunos cambios en la estructura de la Empresa, se puede señalar que el proyecto analizado es factible en varios aspectos, por lo que constituye una oportunidad para generar una buena rentabilidad, crear fuentes de trabajo y proporcionar competitividad deportiva, diversión, salud y recreación; y, al reestructurar las estrategias, es posible generar un ambiente de proactividad en el que la empresa pueda crear el escenario para mejorar su desempeño, con una organizada distribución de actividades.

ABSTRACT

The objective of this work is to propose the Strategic Plan of the company Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos 2020 - 2025, based on the analysis of the internal environment and the external environment. In order for a sports organization to fulfill its mission of facilitating mass participation in its activity, it is necessary to implement strategies that meet the needs of its customers and in turn generate benefits for its partners and collaborators. Chapter one presents the theories that support the research, such as Fred David's strategic model, Marketing Mix, McGregor's XY theory, PDCA cycle and Porter's Five Forces. Chapter two describes the company. Chapter three proposes the Strategic Plan divided into three components that are the formulation of strategies, strategic implementation and evaluation of the strategy. The main conclusions of the study suggest that some changes must be made in the structure of the company, it can be noted that the project is feasible in several aspects, so it represents an opportunity to generate profit, create sources of employment and provide sports competitiveness, fun, health and recreation; also, by restructuring the strategies, it is possible to generate a proactive environment where the company can create the scenario to improve its performance, with an organized distribution of activities.

INTRODUCCIÓN

Las actividades físicas, el deporte y la recreación son hábitos saludables que las personas implementan en la jornada diaria para mejorar su calidad de vida. Los beneficios que brinda la práctica regular de la actividad física, acompañada de una buena alimentación son muy importantes para el ser humano, previene enfermedades, aumenta el bienestar y el desempeño diario. La implementación de lugares especializados para el deporte y el esparcimiento son de vital importancia, ya que ofrecen alternativas para ejercitarse y practicar a cualquier hora del día. La demanda de espacios para realizar actividades físicas se satisface en gran medida por el sector empresarial, que ve una oportunidad para invertir, generar ingresos y retribuir con el compromiso social de fomentar salud.

Es así como el deporte en los últimos años se ha posicionado entre las actividades que impulsan la economía de los países, como consecuencia de la adquisición de accesorios adecuados para desempeñar dicha actividad, capitales dirigidos a inversiones en instalaciones, publicidad y marketing que promueven los espectáculos de esa índole; y en el sector de servicios, el alquiler de canchas, gimnasios, entrenadores, etc., atrayendo el tejido empresarial, que cuenta con el apoyo del gobierno, a través de leyes que protegen e incentivan con crédito productivo este tipo de emprendimientos, convirtiéndose en un sector en crecimiento y dinamizador del empleo, con presencia en la esfera juvenil y contribuyendo a la salud, formación y desarrollo integral de las personas.

En el Ecuador, el deporte le ha otorgado una presencia destacada a nivel regional y mundial por la excelente participación y resultados obtenidos por los deportistas más sobresalientes en varias disciplinas, factores que han incidido para aumentar el entusiasmo, identificación en los habitantes y número de personas que practican todo tipo de deportes. Algunas empresas ecuatorianas en el ámbito deportivo, han logrado conseguir importantes resultados a nivel nacional e internacional como resultado de una visión a futuro y planeación estratégica, entre los que se puede nombrar, Liga Deportiva Universitaria de Quito (LDU) e Independiente del Valle (IDV), que a su vez integran en sus proyectos, la responsabilidad social promoviendo jóvenes en su formación integral y como deportistas.

Con una perspectiva de brindar entretenimiento, salud, diversión, comprometidos con el bienestar de las personas, la Empresa Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos requiere una propuesta de Planificación Estratégica para el periodo 2020-2025, que analice su situación actual, entorno interno y externo, incorporando estrategias respaldadas por fundamentos teóricos del proceso administrativo, que ayude a simplificar y disminuir el tiempo de ejecución de actividades, optimizando recursos y agregando valor a la empresa, ya que en la actualidad no cuenta con una orientación estratégica que le permita la promoción, difusión y expansión generalizada de la práctica de esta disciplina.

Utilizando la Planificación Estratégica que se ha convertido en una necesidad para las empresas, por más pequeñas que éstas sean, deben saber a dónde quieren llegar y cómo pueden hacerlo, definiendo objetivos y tareas específicas que les conduzcan a mejorar sus procesos, para enfrentar con herramientas adecuadas los cambios del mercado y que dirijan hacia la productividad y competitividad; con mayor razón, si es un nuevo deporte que se desea promocionar en el país, lo cual origina un grado de dificultad, porque es necesario diseñar lineamientos, que se adapten a las necesidades de la empresa, tanto para la satisfacción de los clientes como para beneficio de sus inversores.

A través de la elaboración de una Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para evaluar la estructura organizacional de la empresa que incluye clientes, proveedores, empleados; se utiliza un estudio exploratorio con acompañamiento bibliográfico que respalda los conceptos para sustentar la investigación; con análisis descriptivo, levantando datos por medio de fuentes bibliográficas especializadas, entrevistas, registros estadísticos, como también información proporcionada por la Empresa; para analizar los datos y filtrar los más relevantes, sintetizar con un sistema de procesamiento de datos y deductivo para llegar a las conclusiones.

Finalmente se presenta un análisis de la interacción de los componentes internos en las fases de formulación, implantación y evaluación de las estrategias, en las que intervienen gerentes y empleados para la toma de decisiones, con el objeto de generar responsabilidad y compromiso conjuntos para los próximos cambios, además de considerar, que la planificación se retroalimenta constantemente, para alinearse a los cambios del mercado.

1. MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

La elaboración del Plan Estratégico para la Empresa Pádbol Deporte Fusión, requiere de conocimientos extensos, con bases teóricas de la Ciencia Administrativa, en las que se apoya el estudio para la implementación de estrategias adecuadas que direccionen los procesos y actividades de la empresa, propiciando el cambio del ambiente interno y externo para lograr la consecución de objetivos, en el periodo 2020-2025.

Para consolidar la adecuada base teórica que respalde las directrices del Plan Estratégico, los procesos de las actividades diarias y posicionamiento en el mercado, tanto para atender la demanda de los clientes, como para generar beneficio a sus inversores, es necesario diseñar lineamientos propios, ya que se trata de un negocio innovador, analizando estudios científicos sobre las actividades físicas y su influencia en la salud y teorías que explican la naturaleza y propósito de la Administración y el Planeamiento Estratégico.

Se analiza, las tendencias sociales y económicas de la población a escala mundial en las últimas décadas, que marcan la desigualdad en la sociedad y que abren camino para nuevas formas de generar ingresos a través de la economía popular y solidaria, enmarcada dentro de las Mipymes, lo que constituye parte del análisis de los factores externos de la empresa; tomando en consideración además, que la Constitución del Ecuador del 2008, señala que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario, reconociendo al ser humano como sujeto y fin, con un nuevo proceso de construcción social de valores, principios y prácticas, que cambian la dinámica de la sociedad.

Para identificar el entorno interno de la empresa se presenta bases teóricas del modelo de Fred David, que analiza la interacción de los componentes intrínsecos de la empresa en tres fases, formulación, implantación y evaluación de las estrategias, en las que intervienen gerentes y empleados para la toma de decisiones, (David F. , 2013), complementando con conceptos tomados de Thompson, Strickland & Gamble (2012), respecto al direccionamiento estratégico, estableciendo como punto de partida de una empresa, si su propuesta de valor aclara cómo proveer beneficios a los clientes y luego generar suficientes ingresos para cubrir los costos y generar utilidades atractivas.

Tales conceptos se integran a la formulación y ejecución de una estrategia hábil, creativa y productiva con tareas prioritarias que le dirijan hacia la ventaja competitiva, que le proporcionará grandes utilidades a la empresa. Estos autores señalan: “Una compañía manifiesta un propósito estratégico cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete a hacer todo lo necesario para alcanzarlo”, proporcionan también, un concepto de misión y visión estratégica combinados con los valores de la compañía, que dan un rumbo a las normas conductuales para conseguir los objetivos de corto y largo plazo, señalan que el plan estratégico es la suma de la visión esencial más los objetivos y la estrategia adecuada, los cuales marcan la dirección futura de la empresa, su propósito y sus metas de desempeño.

Para Gibson, Ibancevich y Donnelly (2009) la Planificación Estratégica es el proceso sistemático que analiza el entorno interno y externo de la empresa y posteriormente se establecen objetivos y estrategias que encaminan los planes de acción que le permitan mantenerse en el tiempo y crecer en el mercado. Incluyen el concepto de un nivel abstracto de análisis y de creciente interés en los administradores que corresponde a los medios para alcanzar los objetivos de las empresas con la ayuda de herramientas tecnológicas, con el fin de hacer algún cambio y que constituye en la actualidad uno de los sistemas más importantes para difundir la oferta de bienes y servicios.

1.1. Deporte y Actividad Física

Las actividades físicas y el deporte constituyen una de las costumbres que la humanidad ha venido adoptando entre sus actividades diarias para la preservación de la salud, es uno de los indicadores más importantes que se consideran para evaluar la calidad de vida. Los beneficios que brinda la práctica regular de una actividad física acompañada de una buena alimentación son muy importantes para el ser humano, está comprobado que previene enfermedades, mejora la circulación cardiorrespiratoria, reduce los riesgos coronarios, aumenta el bienestar, el rendimiento en los estudios y en el trabajo (INEC, 2009).

Desde la perspectiva del Estado el Art. 24 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) señala que, “Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre”. Además, en el Art. 381 se compromete a incentivar la cultura física indicando:

“El estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad” (Constitución del Ecuador, 2008).

El deporte es de vital importancia para las personas, quienes buscan practicar alguna actividad física para mejorar la función mental, imagen corporal y emocional, por cuanto le proporciona una sensación de bienestar, además este sector genera relaciones de complementariedad con otras actividades empresariales que tiene su repercusión en la economía, ya que el número creciente de personas que practican algún deporte, según la Encuesta de Condiciones de Vida alcanza a un 64% entre hombres y mujeres en el Ecuador (INEC, 2015).

El deporte es uno de los fenómenos con mayor capacidad de movilización y convocatoria, ha ido adquiriendo protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado como consecuencia de la adquisición de accesorios, capitales que estimulan inversiones en instalaciones, publicidad y marketing que promueve los espectáculos. El deporte atrae al tejido empresarial tanto para la fabricación de infraestructuras deportivas (instalaciones, mantenimiento), productos (nutricionales, vestimenta) y servicios (marketing, producción de eventos), constituyendo un sector en crecimiento y dinamizador del empleo, con presencia en la esfera juvenil y promotor de la integración social.

En el Ecuador el deporte, ha constituido uno de los factores que mayor incidencia ha tenido para aumentar el entusiasmo e identificación en los habitantes de nuestro país, entre las hazañas deportivas que permanecen en la memoria colectiva se puede nombrar a uno de los primeros tenistas destacados Pancho Segura, quien se inició como pasabolas y luego llegaría a ganar los títulos mundiales en individuales (1950, 1951 y 1957) y en dobles (1948 y 1949).

Andrés Gómez ganó el Roland Garros en 1990 y los triunfos de Rolando Vera, Silvio Guerra, Martha Tenorio y Jefferson Pérez quien obtuvo la medalla de Oro en Atlanta en 1996 (El Comercio, 2019).

Iván Vallejo ascendió a las 14 cumbres más altas del planeta sin ayuda de oxígeno artificial, convirtiéndose en la séptima persona que logra esta proeza; en otra disciplina como la natación Jorge Delgado en los Juegos Olímpicos de Múnich en 1972 conquista el cuarto lugar; también Galo Yépez y Sara Palacios desafiaron el Atlántico cruzando el Canal de la Mancha y por último con un título de Campeón del Giro de Italia, el primer ecuatoriano en consagrarse el mejor ciclista del mundo, Richard Carapaz.

El Rey de los Deportes “El Fútbol” merece especial deferencia, comenzando con Alberto Spencer como máximo goleador de la Copa Libertadores de América con 54 goles (El Comercio, 2019), no se puede olvidar la primera clasificación del Ecuador al Mundial de Fútbol en el 2001 y tampoco los triunfos logrados por Liga de Quito, que ganó en el 2008 el principal torneo de clubes del continente, la Copa Libertadores, conquistó la Copa Sudamericana 2009 y la Recopa 2009 y 2010.

El Ecuador como se menciona ha tenido una presencia destacada a nivel regional y mundial en este deporte, por la excelente participación y resultados obtenidos, que han logrado aumentar los sentimientos de autoestima y estado de ánimo a los ecuatorianos, incentivando a un mayor número de personas a practicar este deporte y sus variantes, no necesariamente de forma profesional, pero uno de los principales obstáculos que ha impedido esta práctica, ha sido la falta de lugares apropiados, optando en muchas ocasiones por la improvisación de espacios para dichas actividades.

El Fútbol es tan importante para los seres humanos que aproximadamente 265 millones de personas lo juegan de forma regulada, representando casi el 4% de la población mundial, según últimos datos registrados en la Gran Encuesta realizada por la FIFA en el 2006 (FIFA, 2007), es el deporte más practicado a lo largo y ancho del planeta, la pasión por este deporte ha promovido la creación de otras modalidades como el Fútbol 7, Fútbol Playa, Fútbol Sala, Fútbol Tenis, Fút-Voley y Pádbol que es una fusión entre Pádel y Fútbol.

1.1.1. Actividad física para la salud

La importancia de la actividad física para mantener un nivel adecuado de salud, es analizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), como un factor que puede prevenir en gran porcentaje el riesgo de muerte, ya que es la causa principal de cáncer de mama y de colon en un 21% a 25%, 27% de la causa de diabetes y un 30% de las cardiopatías isquémicas, una enfermedad ocasionada por la arterioesclerosis de las arterias coronarias encargadas de proporcionar sangre al músculo cardíaco según señala la Fundación Española del Corazón (2019), constituyendo estas Enfermedades no Transmisibles (ENT) casi la mitad de la morbilidad mundial, la inactividad corporal se encuentra en cuarto lugar entre las causas de mortalidad en todo el mundo con 6% de defunciones, el primer lugar lo ocupa la hipertensión con 13%, en segundo lugar está el consumo de tabaco con 9% y la obesidad y el sobrepeso con 5% (Organización Mundial de la Salud, 2010).

La salud en el mundo está afectando cada vez más a países de ingresos bajos y medios en doble sentido, por un lado, están las personas que sufren estas enfermedades transmisibles y no transmisibles y por otro, está la economía que se ve afectada, por los sistemas de salud pública que son los que afrontan el costo adicional del tratamiento de estas enfermedades, por tal motivo la Asamblea Mundial de la Salud recomendó el desarrollo de planes de acción y políticas nacionales de sus estados miembros para incrementar los niveles de actividad física de las poblaciones, respaldando en mayo de 2004 la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud (RAFS) y en 2008 un plan de acción con tres directrices encaminadas a desarrollar la actividad física, introducción de políticas de transporte para impulsar el desplazamiento a pie o en bicicleta y adaptar la estructura urbana para crear espacios destinados a las actividades de recreación (Organización Mundial de la Salud, 2010).

El apoyo técnico que brinda la Organización Mundial de la Salud (OMS) para emprender iniciativas nacionales encaminadas a difundir la importancia de la actividad física para la salud pública, se fundamenta científicamente en recomendaciones sobre los beneficios, modalidades, asiduidad, intensidad y duración de la actividad física necesaria que mejore la salud en los países de ingresos bajos y medios, constituyendo información imprescindible para los Gobiernos y los responsables de las políticas públicas para la implementación de

metas y objetivos de promoción, fomentando la colaboración intersectorial con iniciativas de asignación de recursos para crear un marco de acción en el que intervengan todos los interesados, facilitando la creación de mecanismos nacionales de monitoreo sobre la evolución de la actividad física en la población .

La Planificación Nacional mediante Decreto Ejecutivo No. 371 (Constitución del Ecuador, 2008) se orienta a la articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, aprobada en el año 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) con una visión a largo plazo para el desarrollo mundial para transformar la sostenibilidad económica, social y ambiental contemplados en 17 objetivos, entre los que se menciona “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” contemplado en el ODS 3 (PNUD, 2017), considerando de vital importancia para el Ecuador la promoción de hábitos de vida saludables, orientados a la prevención de enfermedades, y reducción de sedentarismo, mejorando los patrones de alimentación y de actividad física en todos los grupos de edad, para disminuir los niveles de estrés, enfermedades cardiovasculares, diabetes, sobrepeso, obesidad y otras.

En la Política Pública de la Cultura Física, el Plan Decenal de Deporte Educación Física y Recreación (DEFIRE), se compone de tres ejes que direccionan la cultura física del país a largo plazo (Secretaría del Deporte, 2018-2028), entre los que se consideran:

1. Integración de la estructura del sistema nacional del Deporte, la Educación Física y la Recreación.
2. Generar e impulsar la cultura física para el bienestar de la población con inclusión social e igualdad de género.
3. Liderazgo y posicionamiento internacional del país a través de la consecución de logros deportivos.

El Estado en el Plan Nacional “Toda una Vida” (2017-2021) mantiene una visión integral de salud que abarca tanto lo físico como mental, indicando que es el componente primordial de una vida digna, que repercute a nivel individual y colectivo, cuya ausencia puede tener efectos intergeneracionales. Lamentablemente la administración pública no se abastece para

brindar lugares de esparcimiento y satisfacer todas las demandas deportivas y actividad física de la población, en este contexto cumple un rol muy importante las asociaciones deportivas y la inversión privada que promueven el desempeño deportivo a nivel profesional e internacional, incentivando a la población en la práctica del deporte de su preferencia.

La implementación de lugares especializados para el deporte y el esparcimiento son de vital importancia para el Estado, como lo menciona en el Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021) “Toda una Vida” ,Eje 3: Más sociedad, mejor Estado, en donde incentiva una participación activa de los ciudadanos en actividades sociales, culturales, deportivas y comunitarias, a través de la implementación de políticas como el fortalecimiento de la relación Sociedad-Estado, que han permitido el incremento de dicha participación a nivel nacional en 1.9 puntos porcentuales de 12.7% en el 2012 a 14.6% en el 2016 (INEC, 2018).

El sector empresarial constituido por una gran porcentaje de pequeñas empresas y emprendimientos que ayudan a consolidar y fortalecer la sostenibilidad de la economía de un país, es imprescindible que el Estado apoye este sector productivo proporcionando capacitación, financiamiento y políticas de protección y desarrollo para esta división de empresas de recreación, que cuentan con una participación con respecto al total del tejido empresarial del 0.5% con un número de 68 negocios y personal ocupado por 6.625 personas al 2017 (INEC, 2019).

1.1.2. Recomendaciones sobre la actividad física

El objetivo de la Organización Mundial de la Salud (OMS) al presentar recomendaciones a los responsables de las políticas de salud pública, es ayudar a elaborar las directrices para el fomento de la actividad física en cuanto a la frecuencia, duración, intensidad, tipo y cantidad total (Organización Mundial de la Salud, 2010), ya que al practicar y ejercitarse de manera regular reduce el riesgo de cardiopatías coronarias, diabetes tipo II, hipertensión, cáncer de colon, cáncer de mama, accidentes cerebrovasculares y depresión, además constituye el factor determinante del equilibrio energético y control del peso ocasionado por el consumo de energía.

Las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud se dirigen a tres grupos de edades de 5 a 17 años, de 18 a 64 años y de 65 años en adelante, tomando en cuenta la naturaleza y disponibilidad de información científica relacionado con la salud, en aspectos como:

- Salud cardiorrespiratoria (cardiopatía coronaria, enfermedad cardiovascular, accidente cerebrovascular, hipertensión)
- Salud metabólica (diabetes y obesidad)
- Salud del aparato locomotor (salud ósea, osteoporosis)
- Cáncer (cáncer de mama, cáncer de colon)
- Salud funcional y prevención de caídas
- Depresión

Para la población de 5 a 17 años la Organización Mundial de la Salud (2010), recomienda alentar a los niños y jóvenes con independencia de su género, raza, etnicidad o nivel de ingresos, que participen de actividades físicas placenteras y seguras en forma de juegos, deportes, educación física o ejercicios programadas, que le ayuden al desarrollo natural, en el entorno de la escuela, familia, comunidad, complementando las actividades físicas no recreativas, realizadas durante el día de manera habitual.

A los niños y jóvenes inactivos aconseja el aumento progresivo de la actividad física hasta alcanzar los niveles indicados, recomendación respaldada por la evidencia científica que se fundamenta en los resultados de estudios de la Organización Mundial de la Salud (2010), sobre la repercusión del aumento de la actividad física en la mejora cardiorrespiratoria, fuerza muscular, forma física, reducción de grasa corporal, mayor salud ósea y menores síntomas de depresión. Los estudios realizados respaldan la hipótesis que la actividad física desde la infancia y a lo largo de la vida adulta permite que las personas mantengan un perfil de riesgo menor, con bajas tasas de morbilidad y de mortalidad.

Para el grupo de edades de 18 a 64 años a menos que el consejo médico para un caso particular sugiera lo contrario, son aplicables también a personas que padecen enfermedades crónicas no transmisibles y que no se relacionan con la movilidad, como la hipertensión o la diabetes. Las mujeres embarazadas, personas con trastornos cardíacos deben tomar las

precauciones necesarias con asesoramiento médico si desean alcanzar los niveles recomendados para este grupo de edad, que no contempla género, raza, etnicidad o nivel de ingresos, pero según el país, se debe tomar en consideración la edad de jubilación (Organización Mundial de la Salud, 2010).

A las personas que integran este grupo de 18 a 64 años de edad, se recomienda la actividad aeróbica de manera continua y al aire libre con desplazamientos a pie o en bicicleta, tareas domésticas, juegos, deportes o ejercicios programados para mantener el peso corporal a través del gasto de energía con la actividad física y conseguir el equilibrio energético. Los adultos que se mantienen físicamente activos tienen una probabilidad menor de fractura de cadera o vértebras por la disminución de la densidad de minerales en la columna vertebral y caderas, de igual forma contribuye a la mejora de la masa muscular, la fuerza, la potencia y la actividad neuromuscular que lo componen todas las fibras nerviosas, motoras y un conjunto de fibras musculares, que forman el músculo (MedlinePlus, 2018).

La evidencia científica basada en estudios realizados por la Organización Mundial de la Salud (2010), revela que las personas inactivas de este grupo en comparación con las físicamente activas presentan una mejor forma física, un menor perfil de riesgo de dolencias discapacitantes y menor tasa de enfermedades no transmisibles como las cardiorrespiratorias, metabólicas, salud ósea y osteoporosis, cáncer de mama y de colon, depresión entre otras.

Al grupo de personas de 65 años en adelante, las recomendaciones que realiza la Organización Mundial de la Salud (2010), son válidas para los adultos sanos, pero también son aplicables a las personas con Enfermedades no Transmisibles (ENT) crónicas con asesoramiento médico para alcanzar los niveles de actividad física recomendada que no toma en cuenta su género, raza, etnicidad o nivel de ingresos, personas con discapacidad pero con adaptación en función de la capacidad o limitación específica de cada uno para hacer ejercicios.

Las “Recomendaciones Mundiales sobre Actividad Física para la Salud” son elaboradas en base a estudios de la Organización Mundial de la Salud (2010), en donde menciona que el efecto protector de la actividad física para el grupo de personas de 65 años o más, es mejor detectada porque existe evidencia concluyente de que al realizarla en forma moderada o

vigorosa le reporta beneficios presentando menores tasas de mortalidad, cardiopatía coronaria, hipertensión, accidente cerebrovascular, diabetes tipo 2, cáncer de colon, cáncer de mama, funciones cardiorrespiratorias y musculares mejoradas y más sanas, salud ósea, etc.

Si los adultos mayores no pueden cumplir con los niveles recomendados, pueden comenzar incrementando gradualmente la actividad física con menor frecuencia e intensidad moderada, para que ejerza progresos en la salud funcional y evitar riesgos de caídas. Es imprescindible que este grupo de personas se motiven para realizar actividad física ya que les reportará un buen desenvolvimiento de su capacidad funcional (Organización Mundial de la Salud, 2010).

1.1.3. Niveles adecuados recomendados de actividad física

Para establecer los niveles adecuados de la actividad física para los grupos de edades: de 5 a 17 años, de 18 a 64 años y de 65 años en adelante la Organización Mundial de la Salud (2010), ha realizado observaciones sobre la población destinataria y un análisis exhaustivo con evidencia científica que evalúa los niveles adecuados de actividad física para la salud para lo cual se describe algunos conceptos utilizados como:

- Tipo de actividad física: Es la forma en que se participa en la actividad física, la misma que puede ser aeróbica, para mejorar la fuerza, la flexibilidad o el equilibrio.
- Duración: Establece cuanto tiempo se debe realizar la actividad o ejercicio y se expresa en minutos.
- Frecuencia: Cuántas veces se realiza un ejercicio o actividad, se expresa en sesiones o tandas por semana.
- Intensidad: Es el nivel de esfuerzo con el que se realiza una actividad o ejercicio.

- **Volumen:** Se refiere a la cantidad total que combina por ejemplo en los ejercicios aeróbicos, la intensidad, la frecuencia, la duración y la permanencia.
- **Actividad física moderada:** Se refiere a una escala absoluta y que establece una intensidad de 3.0 a 5.9 veces superior a la actividad en estado de reposo. La actividad física moderada tiene una puntuación entre 5 y 6 de una escala de 0 a 10.
- **Actividad física vigorosa:** Tiene una intensidad de 6.0 veces más superior a la actividad en reposo para los adultos y 7.0 para los niños y jóvenes. La actividad física vigorosa tiene una puntuación entre 7 y 8 en una escala de 0 a 10.
- **Actividad aeróbica:** También denominada actividad de resistencia, que consiste en caminar rápido, correr, montar en bicicleta, nadar, saltar la cuerda.

Se considera necesario hacer una breve referencia al grupo de 0 a 5 años, en los que la estimulación temprana, manipulación con ejercicios, actividades recreativas, juego, natación generan un vínculo emocional familiar e integración sensorial, equilibrio, conciencia de la posición del cuerpo e iniciar hábitos de vida saludable, explorando el mundo a través del cuerpo y aprendiendo con todos los sentidos, indicados en la Revista del Plan Decenal de Salud (Secretaría del Deporte, 2018-2028), recomendaciones sugeridas por la Organización Mundial de la Salud, con libertad en duración, frecuencia e intensidad.

En los cuadros que se presentan a continuación se clasifica las definiciones de tipo de actividad, duración, frecuencia, intensidad, volumen y escala de acuerdo a la edad que comprende cada grupo de personas con la valoración en cada una de ellas.

- **Grupo de personas de 5 a 17 años**

La actividad física para este grupo de niños y jóvenes consiste en juegos, deporte, educación física, actividad recreativa en el entorno familiar, escolar o comunidad con el fin de mejorar las funciones cardiorrespiratorias, musculares y salud ósea, reduciendo las enfermedades no transmisibles (Organización Mundial de la Salud, 2010).

Actividades como trepar árboles, movimientos de empuje y tracción son beneficiosas para su fortalecimiento óseo y muscular, complementados con el deporte y la actividad que le evitará el sedentarismo y el aumento de grasa corporal (Organización Mundial de la Salud, 2010).



Gráfico 1. Personas de 5 a 17 años de edad

Fuente: Imágenes tomadas de la Revista Recomendaciones mundiales para la salud de la OMS

Para la división de 6 a 11 años, el desarrollo psicomotriz y habilidades técnicas deportivas, son importantes para la optimización de todas las fases sensibles, vivencia de valores y relaciones entre pares, generando multilateralidad para la vida, mientras que para el grupo de 12 a 17 el desarrollo del deporte, educación física y recreación fortalecen los hábitos de vida saludable, valores, detección del talento deportivo, auto-concepto físico, emocional e identidad (Secretaría del Deporte, 2018-2028).

Tabla 1. Niveles de actividad física de 5 a 17 años

Niveles de actividad física de 5 a 17 años				
Tipo	Duración (minutos/día)	Intensidad (sesiones/minutos)	Frecuencia (días por semana)	Nivel
Aeróbica Fuerza Flexibilidad	por cuánto tiempo	ritmo de esfuerzo	cuántas veces	moderada vigorosa aeróbica
Aeróbica	60	2 de 30	3 o más	moderada o vigorosa
Fuerza	-	espontánea en juegos	2 a 3	aeróbica
Flexibilidad	10	2 de 5	2 a 3	aeróbica

Fuente: Recomendaciones mundiales para la salud de la OMS

Nota: Se puede escoger el tipo de actividad entre aeróbica o fuerza, la flexibilidad acompaña a cualquiera de las dos.

Una actividad moderada o vigorosa por 60 minutos y en su mayor parte aeróbica indicada en la Tabla 1, debe ser realizada diariamente, por 60 minutos, con dos sesiones de 30 minutos cada una, la misma que ayudará a los niños y jóvenes a mantener un perfil metabólico saludable. Se puede escoger uno de los dos Niveles, vigoroso o moderado, pero debe ir acompañada por flexibilidad pasiva según recomendaciones de Platonov (2019).

- **Grupo de personas de 18 a 64 años**

Para este grupo de edades, la actividad física debe realizarse combinando salidas recreativas o de ocio, paseos a pie o en bicicleta con trabajo, tareas domésticas, juegos, deportes en el contexto diario familiar y social (Organización Mundial de la Salud, 2010).

En la subdivisión de 19 a 29 años señala la OMS, en la Revista del Plan Decenal de Salud (2018-2028), que la actividad física, deportes, aventura, gimnasio, fitness, adrenalina pura, para el desarrollo biopsicosocial, contrarrestan enfermedades no transmisibles (ENT), mejorando las capacidades físicas y la producción laboral, lo que produce vivir al máximo.

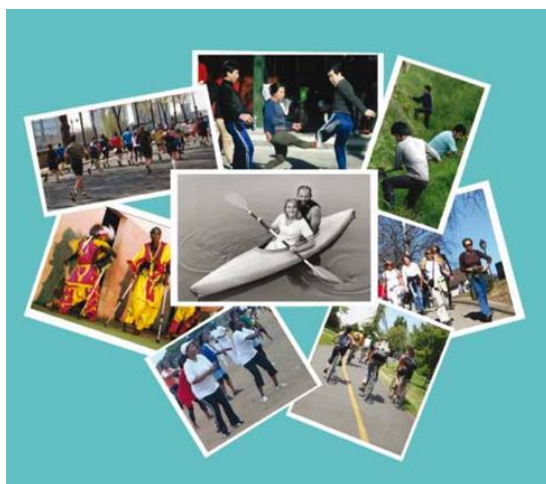


Gráfico 2. Personas de 18 a 64 años de edad

Fuente: Imágenes tomadas de la Revista Recomendaciones mundiales para la salud de la OMS

Mientras que para el grupo de 30 a 39 años la actividad física realizada en familia y al aire libre, como el ecoturismo, natación, ciclismo, con el autocuidado, previniendo enfermedades crónico-degenerativas, hábitos de postura y riesgos ergonómicos del trabajo, se complementan para tener más salud.

La subdivisión de 40 a 49 años, para mantener los niveles de actividad física requiere implementar la práctica regular de actividad física para evitar el deterioro osteomuscular con caminatas, ciclismo, natación, ecoturismo, que le ayude en la vida personal y laboral con mayor equilibrio físico y cognitivo (Secretaría del Deporte, 2018-2028).

De 50 a 64 años, el aumento de actividad física grupal, juegos de mesa, recreativos de bajo riesgo, natación, para fortalecer la etapa afectivo social, masa muscular y para mantener el cerebro activo, son acciones para alargar su tiempo de vida, lo recomienda la OMS en la Revista del Plan Decenal (2018-2028).

Tabla 2. Niveles de actividad física de 18 a 64 años

Niveles de actividad física de 5 a 17 años				
Tipo	Duración (minutos/día)	Intensidad (sesiones/minutos)	Frecuencia (días por semana)	Nivel
Aeróbica Fuerza Flexibilidad	por cuánto tiempo	ritmo de esfuerzo	cuántas veces	moderada vigorosa aeróbica
Aeróbica (menor beneficio)	25	1 de 25	3	vigorosa
	30	3 de 10	5	moderada
Aeróbica (mayor beneficio)	30	3 de 10	5	vigorosa
	60	6 de 10	5	moderada
Fuerza	60	4 de 15	3	moderado o vigoroso
Fuerza	60	4 de 15	5	moderado o vigoroso
Flexibilidad	20	2 de 10	3 a 5	aeróbica

Fuente: Recomendaciones mundiales para la salud de la OMS

Nota: Se puede escoger el tipo de actividad entre aeróbica o fuerza, la flexibilidad acompaña a cualquiera de las dos.

La Tabla 2 indica que al incrementar a 30 o 60 minutos de actividad física aeróbica se obtiene mayor beneficio cuando se realiza durante 5 veces por semana, la misma que puede ser vigorosa durante 30 minutos diarios y moderada durante 60 minutos diarios. respecto a la actividad aeróbica que reporta menor beneficio, la Organización Mundial de la Salud recomienda que 25 minutos 3 veces a la semana hasta completar 75 minutos por semana

sería lo mínimo que se puede realizar para beneficios para la salud, porque no hay contraindicaciones médicas para este grupo, excepto para personas que tienen tratamientos médicos específicos. Se puede escoger uno de los tres Niveles vigoroso, moderado o de fuerza, pero debe ir acompañada por flexibilidad pasiva según indica Platonov (2019).

La actividad aeróbica le permite el mantenimiento del peso corporal y el equilibrio energético por el gasto de energía, puede realizarse en sesiones breves o una sesión prolongada y produce entre 1% a 3% de pérdida de peso.

- **Grupo de personas de más de 65 años**

Las personas de más de 65 años pueden realizar actividades físicas o recreativas con caminatas, paseos en bicicleta, actividades ocupacionales, tareas domésticas, juegos, deportes en el entorno familiar y social.

Para este grupo de personas es recomendable incentivar la práctica regular de la actividad física como nadar, bailar, hacer bicicleta, para fortalecer sus músculos, ya que las lesiones de aparato locomotor, son habituales.

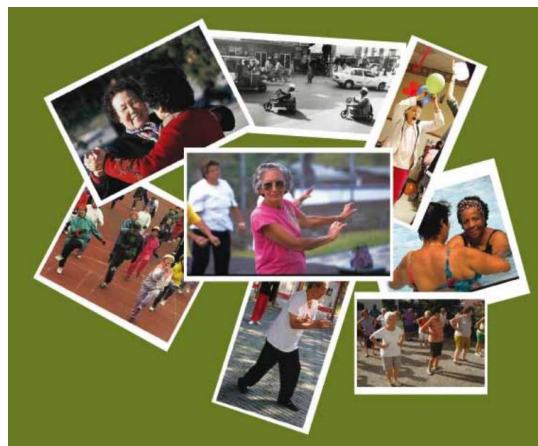


Gráfico 3. Personas de más de 65 años

Fuente: Imágenes tomadas de la Revista Recomendaciones mundiales para la salud de la OMS

Para la subdivisión de 65 a 80 años las actividades recreativas como paseos, caminatas, ocupacionales, culturales y de ocio, previenen el deterioro, físico mental, autoestima,

funciones cardiorrespiratorias y musculares, la salud ósea, reduciendo la depresión y el deterioro cognitivo, ayudándole a disfrutar la vida.

Finalmente, las personas de 81 y más años, las caminatas ligeras, gimnasia acuática, yoga, juegos cognitivos y de mesa, evita el debilitamiento muscular y óseo, problemas de salud crónicos, lesiones por caída y deterioro cognitivo de igual manera para favorecer el aumento de años a la vida (Secretaría del Deporte, 2018-2028).

Tabla 3. Niveles de actividad física de más de 65 años

Niveles de actividad física de más de 65 años				
Tipo	Duración (minutos/día)	Intensidad (sesiones/minutos)	Frecuencia (días por semana)	Nivel
Aeróbica Fuerza Flexibilidad	por cuánto tiempo	ritmo de esfuerzo	cuántas veces	moderada vigorosa aeróbica
Aeróbica	25	1 de 25	3	vigorosa
Aeróbica	30	3 de 10	5	moderada
Flexibilidad	20	2 de 10	3 a 5	aeróbica

Fuente: Recomendaciones mundiales para la salud de la OMS

Nota: Se puede escoger el tipo de actividad entre aeróbica o fuerza, la flexibilidad acompaña a cualquiera de las dos.

Con sesiones de 10 minutos como mínimo señalado en la Tabla 3, es lo más recomendable según la Organización Mundial de la Salud, para poder obtener mayores beneficios para la salud. Para las personas que tienen movilidad reducida, deben realizar actividad física moderada para mejorar el equilibrio por tres días o más a la semana, lo que impedirá las caídas, también es importante fortalecer los músculos durante dos o más días a la semana de acuerdo a su estado de salud motriz. Se puede escoger una de los dos Niveles vigoroso o moderado, según Platonov (2019) debe ir acompañada por dosis de ejercicios de flexibilidad.

En general los beneficios al realizar una actividad física para los tres grupos de personas, es mayor cuando invierten más de 150 minutos semanales en actividades moderadas o implementando un plan de actividad física que se incremente gradualmente hasta alcanzar mayor intensidad, proporcionando mayores rendimientos en movilidad, perfil metabólico y salud ósea y muscular.

Las investigaciones científicas realizadas por parte de organizaciones especializadas como la Organización Mundial para la Salud, hasta los diferentes entes estatales, que buscan mejorar el bienestar físico y psicológico de los habitantes, han reconocido en los últimos años, que la actividad física y el deporte constituyen uno de los factores que proporcionan mayor beneficio a las personas en su función mental, imagen corporal, psicológica y consecuentemente la sensación de bienestar.

La evolución de las diferentes disciplinas físicas y la demanda de la sociedad, ha llevado a la creación de nuevas formas y fusiones de actividades deportivas ya existentes, como es el caso del Pádbol una nueva alternativa de hacer deporte que promete entretenimiento, diversión y salud a todas las personas sin distinción de edad ni sexo, lo que le convierte en un deporte inclusivo.

1.1.4. Pádbol Deporte Fusión

El Pádbol Deporte Fusión es una alternativa de actividad corporal diseñado con la combinación de deportes practicados masivamente como el Fútbol y el Pádel, una variación del Tenis, que ha tomado de cada uno de ellos algunas reglas específicas para fusionarlo y convertirlo en un deporte dinámico y entretenido tanto para la persona que lo practica como para los espectadores (Zaragoza, 2018).

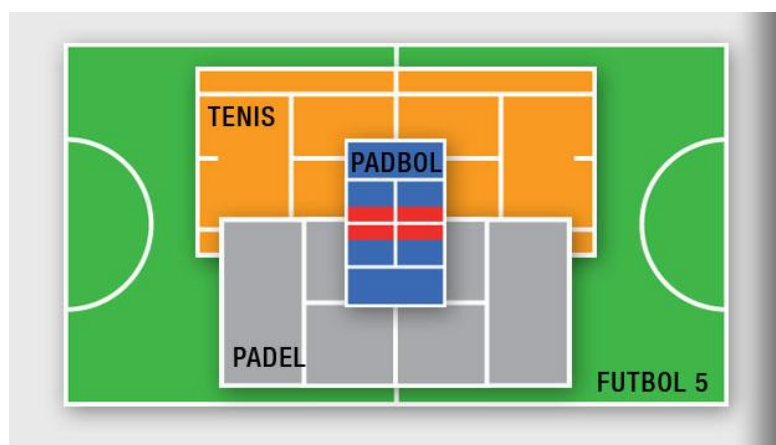


Gráfico 4. Cancha de Pádbol comparada con espacios de otros deportes

Fuente: Imagen tomada de <http://zoubi.net/dimensiones-de-una-pista-de-padbl.html>

El Gráfico 4, indica la proporción de la cancha de Pádbol con relación a las de Tenis, Padel y Fútbol 5, aunque la cancha de este nuevo deporte, tiene dimensiones menores que los demás, la práctica del Pádbol Deporte Fusión como actividad física estima puede ayudar a quemar 700 kilocalorías, jugando en un nivel medio de intensidad en una hora, los partidos pueden llegar a durar 1 hora y media o más, con un consumo de 1000 kilocalorías aproximadamente.

Las Kilocalorías son la unidad de medida de la cantidad de energía que aportan los alimentos a nuestro organismo o la cantidad de energía que gastamos realizando una actividad. Las dietas por debajo de las 1200 kilocalorías son consideradas peligrosas, porque son deficientes en nutrientes, según la Organización Mundial de la Salud (2010), para un varón adulto se establece un aporte calórico de 2000 a 2500 kilocalorías/día y para las mujeres es de 1500 a 2000 kilocalorías/día.

- **Orígenes de la Organización Pádbol Deporte Fusión**

Gustavo Miguens ciudadano argentino que buscaba opciones para generar ingresos, practicó varios deportes desde joven, lo que le proporcionó la visión y apertura para la creación de un nuevo deporte. En un inicio conversó con familiares y amigos sobre esta idea, los mismos que le persuadieron que no se podía crear otro deporte, produciendo un sentimiento interno de rebeldía que le dio fuerza para materializar esta innovadora creación (Miguens E. a., 2017).

Este fue el disparador que le lanzó a dejar su vida anterior y volcar todo su trabajo al diseño de la cancha y las reglas del Pádbol, convirtiéndole posteriormente en un empresario que maneja un negocio, al que le dedica tiempo, realizando actividades de promoción e introducción de un nuevo deporte al mundo comercial y deportivo, realizando contactos a nivel mundial, comenzando con España y luego a otros países de Europa y América. Para sustentar la inversión económica inicial, solicitó apoyo monetario a amigos cercanos para fabricar la primera cancha que sería el inicio de una franquicia que actualmente se promociona a nivel mundial.



Gráfico 5. Cancha tridimensional de Pádbol Deporte Fusión

Fuente: (Leverade, 2015)

El Pádbol, fue creado finalmente en el año 2008 por el argentino Gustavo Miguens (Zaragoza, 2018), para darle mayor dinamismo al Fútbol Tenis, introduciendo paredes de vidrio blindex y vallas en la parte superior como se observa en el Gráfico 5, con reglas simples, sin la necesidad de conseguir muchos jugadores para poder practicarlo y en un espacio reducido, factor que juega un papel importante el momento de buscar espacios para desarrollar actividades físicas o deportivas, transformándolo en un deporte moderno, que se ha extendido rápidamente por Argentina logrando muchos seguidores en pocos años, en la actualidad está presente en más de 20 países (Pádbol Deporte Fusión, 2019) y su primer mundial se realizó en el año 2013.

- **Reglamentos para jugar el Pádbol Deporte Fusión**

El campo es una pista rectangular cerrada al utilizar las paredes laterales para el rebote le genera continuidad, mayor rapidez al juego y reacción a los jugadores, se puede jugar casi con todo el cuerpo excepto las manos, para tocar el balón, creando así un deporte dinámico, competitivo y apasionante.

Zona roja: Es el área ubicada a los costados de la red en la zona central a 1.03 metros por cada lado, delimitada por la red y las paredes laterales, en donde por lo general se realizan los bloqueos y remates. En esta zona de juego se realiza por lo general los bloqueos a los remates del oponente y también remates y jugadas de colocación.

Delimitación total de la zona: Con respecto al largo y el ancho es de 6 metros de ancho por 10 metros de largo, delimitada por paredes laterales en los cuatro lados y 4 zonas para el ingreso y cambio de los jugadores. Las delimitaciones de la zona, que consiste en paredes de vidrio blindex y mallas que se pueden utilizar para provocar rebotes hacia la zona contraria, con un solo golpe o también para pasarla a su compañero utilizando esta pared, sin que cuente este golpe como uno de los tres que se permite.

Implementos para el juego: Los implementos para el juego a más de las paredes, consiste en una red que puede medir entre 90 y 100 centímetros de alto por 6 de largo y un balón de 670 mm de diámetro de color blanco o amarillo que pesa entre 380 y 400 gramos (Pádbol Deporte Fusión, 2019), los equipos tienen que procurar ganar 2 de 3 sets para obtener el triunfo.

1.2. Administración de Empresas Deportivas

La administración deportiva años atrás, se resumía en la responsabilidad social a través de un trabajo voluntario, realizando actividades deportivas improvisadas, ofreciendo a la comunidad entretenimiento, esparcimiento y deporte de forma sencilla, sin una programación o una visión a futuro. En la actualidad se ven en la obligación de actuar de forma profesional adoptando estructuras organizativas adecuadas con una administración eficiente que se encuentre regida por los principios de una gestión moderna, para que estas organizaciones puedan prever situaciones futuras y organizar de manera eficaz las tareas de varios individuos para ofrecer el tipo de servicios que esperan los clientes (Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas, 2005).

1.2.1. Naturaleza y propósito de la Administración

La naturaleza de la Administración radica en un sentimiento intrínseco de las personas, de realizar las actividades de manera organizada y eficiente, para optimizar el tiempo y obtener el mejor resultado. Según Koontz (2012) es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”, aporta también con conceptos de la Administración Global indicando que los administradores de empresas internacionales afrontan sistemas de valores distintos, condiciones legales, políticas y económicas diferentes a las circunstancias nacionales (Koontz, 2012).

A nivel general existen diferentes perspectivas para aplicar la Administración, así las funciones gerenciales principales son las de organizar, planear, controlar, dirigir e integrar el personal, con el objetivo de crear valor agregado, de forma efectiva y eficiente encaminado hacia la productividad, pero considerando también factores externos que afectan las áreas de operación, como aspectos económicos, sociales, tecnológicos, políticos, éticos y en la actualidad ecológicos.

La nueva dinámica de comunicación en el siglo XXI se basa en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que son herramientas de transmisión, procesamiento y almacenamiento de la información que tienen ventajas sobre las formas tradicionales, por su impacto en las organizaciones y en los individuos, un ejemplo es la difusión de eventos deportivos y de recreación, ya que posibilita una forma más acelerada de comunicarse y emitir mensajes que en otros escenarios, demorarían horas o días en llegar a su destinatario, por ejemplo el internet permite que las relaciones comerciales sean directas y rápidas entre ciudades, países y continentes.

Los teléfonos inteligentes y la nube son nuevas tecnologías que posibilitan mejorar la organización de la información, para lo cual es necesario nuevas capacidades administrativas según señala Koontz (2012), por otra parte la globalización es una tendencia que se apoya en estos sistemas para traspasar fronteras sin mayores restricciones, lo que ha permitido la creación de corporaciones multinacionales, que utilizan todas las herramientas innovadoras para mejorar el comercio internacional.

El fundamento de la Administración se establece en cuatro etapas para detectar, analizar y resolver los problemas a través de procesos como: Planificar para alcanzar los objetivos de manera eficiente; Organizar las responsabilidades de cada integrante del equipo para establecer los vínculos y directrices necesarios; Dirigir la ejecución de las tareas con compromiso; y Controlar que las diferentes actividades se ajusten a lo planificado en un inicio.

Por el incremento cuantitativo en la demanda de deporte, actividad física y recreación por parte de la sociedad, se ha implementado en diferentes instituciones de educación superior la oferta de carreras especializadas en Gestión Deportiva (UDLA, 2019) que es la aplicación del proceso administrativo utilizado por la Administración de Empresas en general, utilizando los métodos establecidos como planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, así como también implementar las habilidades humanas y técnicas para desarrollar programas, proyectos y eventos con fines deportivos.

Otro punto importante que se considera como fundamento de la Administración es el enfoque de las funciones gerenciales, como la adquisición de conocimientos en otros campos como la teoría de sistemas operacionales, conceptos de calidad y reingeniería, teoría de las decisiones, liderazgo y motivación, sicología con temas como sistemas sociales y cooperación y análisis matemáticos, que le preparen con mejores herramientas para la toma de decisiones. En la Administración Deportiva, se extiende este conocimiento hacia la gestión de escenarios deportivos, elaboración, ejecución y control de proyectos, programas, eventos deportivos, gerencia del talento humano, asesoría y derecho deportivo (Galvis, 2018).

En última instancia es importante que las empresas conozcan los problemas en su ambiente externo, que influye sobre la cantidad que se debe producir, cómo se debe producir y para quien debe ir dirigida dicha producción, además de conocer que los insumos que provee el entorno, pueden ser personas que quieren mejores sueldos y beneficios, consumidores que requieren productos de mejor calidad y seguridad, proveedores que necesitan de compromiso en sus negociaciones, accionistas que esperan un alto rendimiento de su inversión y gobiernos que desean se cumplan las leyes, sobre todo en materia de impuestos (Koontz, 2012).

El espíritu emprendedor debe estar inmerso en el enfoque tanto empresarial, estatal y deportivo, ya que es generador de empleo y prosperidad para las naciones, al igual que la expansión e innovación de las grandes empresas. Identifica oportunidades de mercado y necesidades que no han sido cubiertas por los potenciales clientes, como es el caso de Gustavo Miguens al desarrollar un nuevo deporte con visión de negocio (Miguens E. a., 2017).

El enfoque empresarial también tiene que ver con aumentar la productividad que es el cociente producción sobre recursos dentro de un período.

$$Productividad = \frac{\text{Producción (periodo, calidad)}}{\text{recursos}}$$

La productividad puede mejorar en tres situaciones posibles: Si se aumenta la producción con la misma cantidad de insumos; si se reduce los insumos manteniendo la misma producción o aumentando la producción y reduciendo los insumos, produciendo un cambio favorable del cociente. Según Peter F. Druker (2001) menciona que, “la máxima oportunidad de aumentar la productividad se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y en especial, en la administración”. La efectividad tiene que ver con el logro de objetivos, mientras que la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos, por lo tanto, la efectividad no es suficiente para una empresa a no ser que sea también eficiente al conseguir sus objetivos.

1.2.2. El emprendimiento y crecimiento de las Pymes Deportivas

Las Pequeñas y Medianas empresas en general constituyen uno de los actores del progreso más importantes en las economías de los países, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), considera que este sector es la espina dorsal de las economías y que generan entre el 60 y 70% del empleo en todo el mundo, son un factor decisivo en la reducción de la

pobreza y fomento del desarrollo, ya que son las encargadas de emplear a grupos de personas que se encuentran dentro de los sectores vulnerables de la sociedad.

El sistema capitalista en un inicio generaba y ocupaba una gran cantidad de trabajadores, pero a medida que avanzaba la tecnología, fue reemplazando la mano de obra por máquinas, ocasionando el apareamiento en los últimos años, de grandes corporaciones que profundizan las asimetrías económicas y sociales de la población en todo el mundo, por la cantidad reducida de propietarios que acumula grandes riquezas y por otra parte el grupo mayoritario de personas que tienen limitadas oportunidades para cubrir sus necesidades, como lo explica José Luis Coraggio: “la exclusión masiva del empleo, la erosión de los salarios y de los derechos sociales, la concentración ampliada de la riqueza, la liberación de un mercado globalizado”, mencionando además que el sector informal lucha por su supervivencia (Coraggio, 2011).

El rol de la empresa tiene que ver más allá de la simple producción y comercialización de bienes y servicios, tiene que asumir compromisos con la sociedad para solucionar problemas de pobreza y medio ambiente, tomando en cuenta que al dar importancia al bienestar de los trabajadores y la sociedad en general, se está fomentando también la posibilidad de acceso al consumo y al crecimiento de las propias empresas que se ven beneficiadas por mayores ingresos.

La falta de empleo para los trabajadores dio paso a una nueva forma de desarrollo social, la economía popular y solidaria dentro del contexto de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), un nuevo proceso de construcción social de valores, principios, prácticas e instituciones, que transforman las actividades productivas en la sociedad. El Ecuador a través de su Carta Magna de Montecristi señala que “El sistema económico es social y solidario: reconoce al ser humano como sujeto y fin”, en su artículo 283, además señala que “propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza” (Constitución del Ecuador, 2008).

La participación de diferentes actores en empresas privadas y públicas, en la producción de bienes y servicios para la sociedad, también brindan oportunidades laborales a los ciudadanos, cooperativas que son asociaciones sin fines de lucro y comunidades con formas de organización y asociación libre, también forman parte el sector doméstico productor de

bienes y servicios para el propio consumo, además de personas naturales realizando diversas actividades económicas como emprendimientos familiares.

Las fuerzas productivas universales han generado el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa provocando un cambio estructural con un nuevo panorama competitivo y nuevas estrategias para introducirse en el mercado, teniendo un nuevo enfoque empresarial como lo menciona el Banco Mundial en uno de sus objetivos, “poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida incentivando el esfuerzo de los emprendedores al crear nuevos empleos en el sector privado de los países en desarrollo”. En estudios recientes de la Corporación Financiera Internacional (IFC), las Pymes representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en todo el mundo (Banco Mundial, 2016).

Las Naciones Unidas con el objetivo de generar datos estadísticos unificados de todos los países y que sean de utilidad general, clasifica las actividades económicas en categorías y subcategorías asignando un código alfanumérico que se resumen en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), especificado con el Código R9311.01 como:

“Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo (INEC, 2012, pág. 215)”

En Ecuador el INEC adaptó el CIIU definitivamente en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas con la Revisión 4 que se publicó en el año 2009 (INEC, 2012), en donde se clasifica las Actividades Deportivas con la denominación R931, subdivisión Explotación de Instalaciones Deportivas R9311.

1.2.3. MiPymes en América Latina

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Mundial como organismos multilaterales aseguran que la participación de las Pymes en América

Latina, representan en la última década, el 99.5% de las empresas de la región y la gran mayoría son micro empresas, con casi el 88.4% del total (M.Dini y G. Stumpo (coords) CEPAL, 2018), creadas como una estrategia de supervivencia por la falta de oferta de trabajo, las Mipymes generan ingresos en los estratos más pobres.

En el Ecuador el Servicio de Ecuatoriano de Normalización (INEN) identifica como Mipymes a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas con un orden jurídico como sociedades y sin orden jurídico como personas naturales; divididas en grupos de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de trabajadores y su cantidad de activos, que se detalla en la Tabla 4 (Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, 2018).

Tabla 4. Clasificación de Mipymes en Ecuador

Clasificación Empresas	Personal ocupado	Ventas anuales USD
Micro empresa	1-9	Hasta 100.000
Pequeña empresa	10 - 49	100.001 - 1.000.000
Mediana empresa A	50 - 99	1.000.001 - 2.000.000
Mediana empresa B	100 - 199	2.000.001 - 5.000. 000
Grande empresa	200 - más	5.000.001 y más

Fuente: Encuesta Estructural Empresarial INEC 2017

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes) al ser consideradas las responsables en un gran porcentaje del crecimiento de la producción y generación de empleo, el INEN ha creado “Mi primer Certificado INEN”, cuya vigencia es de 3 años y puede ser renovado por un periodo igual, con el objetivo de establecer mecanismos de crecimiento y fortalecimiento de las Mipymes del país, ya que se encuentran inmersas en todas las actividades productivas de comercio al por mayor y menor, agricultura, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, transporte y almacenamiento, comunicaciones, entretenimiento y otras.

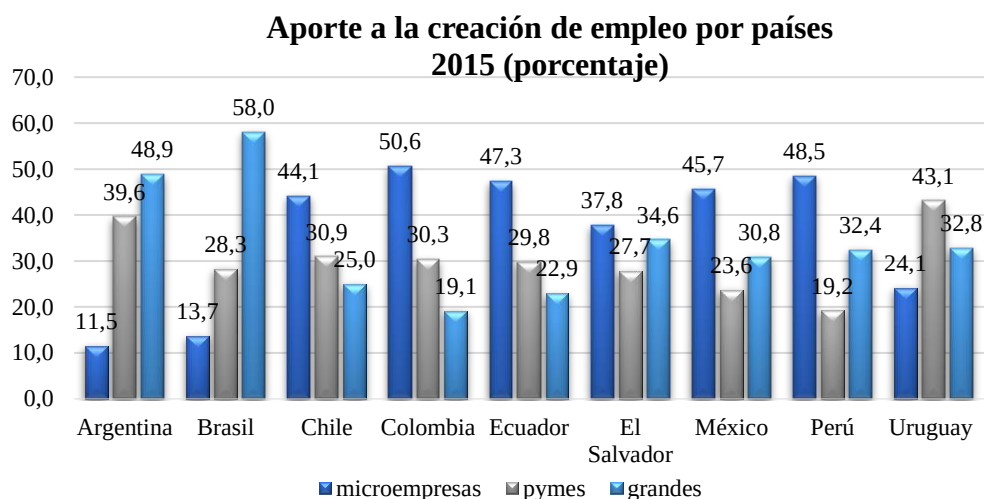


Gráfico 7. Aporte de empresas a la generación de empleo en América Latina 2015

Fuente: Cepal 2015

Según datos de la Cepal en el 2015 el país que registra menor porcentaje de microempresas que generan empleo, es Argentina con 11.5% y 48.9% aportan las grandes empresas, mientras que en el Ecuador se ubica en el nivel más alto de América Latina con 47.3% de aporte de las microempresas a la generación de empleo de acuerdo al Gráfico 7 y también el más bajo en las grandes empresas con 19.1%, lo que indica que la producción interna no está tan desarrollada como en los países de la región, provocando un efecto negativo en la oferta de empleo, pero las micro, pequeñas y medianas empresas intentan suplir esta necesidad.

En América Latina las Mipymes contribuyen significativamente en la generación de empleo, erradicación de la pobreza, sin embargo su participación en la producción es más limitada, ya que el 75% es generado por las grandes empresas, estableciendo una diferencia en la productividad, las microempresas tienen el 6% de las grandes empresas; las pequeñas presentan un 23% y las medianas un 46% (CEPAL, 2016), contrastes que se observan no solo entre los países de la región, sino también con la Unión Europea y Estados Unidos en donde son mucho más altas. Esto se considera un problema para la economía de los países porque es necesario disminuir la brecha de productividad existente entre las grandes y pequeñas empresas, a través del fomento y protección de las actividades de las industrias nacientes, para que exista un desarrollo en conjunto.

1.3. La Planificación Estratégica

Según Fred David un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, necesita contar con una estrategia para competir en el mercado con éxito, para lo cual debe seguir un proceso que consta de tres etapas: formulación de estrategias que es el desarrollo de una visión y misión, identificando las oportunidades y amenazas externas a la empresa y las fortalezas y debilidades que son factores internos; en la implementación la empresa debe establecer objetivos anuales, crear políticas de promoción a los empleados, asignar recursos, se le conoce como la “etapa de acción” que requiere disciplina, compromiso y sacrificio; y la evaluación que es la etapa en donde los directivos necesitan conocer si las estrategias implementadas funcionan.

Existen dos aspectos adicionales que deben considerarse en la Administración Estratégica; la “intuición y el análisis” esenciales para tomar buenas decisiones, especialmente en situaciones de incertidumbre o con pocos precedentes, ya que las personas toman decisiones en base a experiencias pasadas o elección entre alternativas similares. El segundo aspecto es el proceso de “adaptación al cambio”, en el que se debe persuadir a los involucrados para que los cambios efectuados tengan su mejor resultado.

La Planificación Estratégica también se define como el proceso sistemático en el que se analiza la situación externa e interna de la empresa, para establecer objetivos y estrategias que le permiten mantenerse y crecer en el mercado (Gibson y Donnelly, 1995). Consiste en una herramienta fundamental en la toma de decisiones, partiendo de un diagnóstico inicial y posteriormente la alta dirección adopte las metas convenientes que corrijan los problemas actuales.

1.3.1. Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento estratégico implica fijar un rumbo a la proyección de la visión y misión considerando la situación actual de la empresa. La visión estratégica de largo plazo necesita

adoptar una misión que dirija el propósito y los valores de la compañía para llegar a los objetivos planteados.

La visión estratégica es la congruencia del producto, el mercado, cliente y la tecnología, para que la visión sea bien concebida debe ser distintiva y específica, evitando las afirmaciones genéricas, es necesario que sea una declaración con un propósito real que comunique con claridad la futura ruta estratégica de la compañía según indican los autores Thompson, Strickland y Gamble (2012), instruyendo además sobre errores más comunes el momento de redactar una declaración de visión que describe la Tabla 5.

Tabla 5. Errores y aciertos en la declaración de visión

Correcto	Evitar
Ser gráfico presentando una imagen clara del rumbo y la posición en el mercado a alcanzar.	Evitar la ambigüedad o incompleta.
Ver el futuro con dirección, describiendo el curso estratégico que trazó la directiva.	No se ate al presente, indicando hacia donde desea llegar la empresa
Mantener el tema siendo específico para que sea una guía para los directivos.	No emplee un tono demasiado amplio, con un tema muy general que parezca que persigue cualquier oportunidad.
Conservar un margen de maniobra o flexibilidad para ajustarse a las situaciones cambiantes.	No exprese la visión en términos poco inspiradores, para motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas.
Que sea viable, con posibilidades alcanzables.	No ser genérico, elaborando una visión para cada compañía.
Mencionar por qué la ruta es sensata, indicando que es beneficiosa para todos los interesados.	No recurrir a los superlativos, no revelan aspectos específicos sobre la ruta que eligió la compañía.
Procurar que sea fácil de recordar, que de un sentido de dirección.	No extenderse, porque pierde el enfoque y significado, debe ser breve y directa.

Fuente: Thompson, Strickland y Gamble (2012)

La visión estratégica debe ser comunicada eficazmente tanto a los empleados como a los administradores para lograr el esfuerzo conjunto y conseguir los objetivos, ya que la implementación de una nueva visión crea resistencia y temor en todo el personal, por los cambios que se pueden producir en las actividades diarias de las diferentes áreas.

En tanto la comunicación de la visión genere apoyo y estados positivos en los involucrados, despertará el esfuerzo organizacional y el compromiso de todos para llegar a una buena posición, que beneficie a todos. En cuanto a la declaración de misión describe el propósito

y el negocio actual de la empresa, “quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. La diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión radica en que la primera traza el rumbo hacia el futuro que quiere alcanzar la empresa, mientras que la misión describe la actividad y propósito del negocio actual (Thompson, Strickland y Gamble, 2012).

La declaración de la misión debe revelar la identidad propia de la compañía tratando de ser bastante descriptiva, identificando los productos o servicios de la compañía, especificando las necesidades del comprador, los grupos de clientes o mercados que se desea atender, enfocarse para agradar a los clientes y otorgar una identidad propia a la compañía.

Al concebir la visión y misión estratégicas es necesario vincularlos con los valores de la compañía, que son las creencias, características y normas conductuales establecidas para ser cumplidas por el personal. Los valores tienen que ver con un trato justo y cualidades como integridad, conducta ética, trabajo en equipo, calidad humana, servicio al cliente, responsabilidad social, que deben estar presentes en las actividades diarias del personal, para lograr un entorno interno y externo agradable.

1.3.2. Determinación de objetivos

La determinación de objetivos es convertir la visión y misión en valores cuantificables o medibles para que evalúe el esfuerzo que debe estar alineado con las acciones de la organización, rastrear el desempeño y los avances de la compañía, presentar los índices de desempeño que pueda inspirar a los empleados a esforzarse más y presentar cifras que se puedan evaluar entre diferentes variables y en el tiempo.

Existen diferentes objetivos entre los que se identifica, objetivos financieros que se relacionan con el desempeño financiero establecido por los directivos y los objetivos estratégicos que son el resultado de la implementación de metas que indican el grado de fortalecimiento y posición en el mercado. También están las metas a corto plazo que constituyen los objetivos anuales a los que las organizaciones desean llegar, que deben ser formulados de acuerdo a las diferentes áreas de marketing, administración, finanzas, contabilidad, producción, operaciones etc., (David F. , 2013).

Un sistema para medir el desempeño de los objetivos de una empresa constituye el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que es una herramienta muy utilizada, que vincula las labores asignadas a los objetivos globales de la organización y el desempeño financiero.

1.3.3. Estrategias deportivas

La diferencia entre empresas que presentan un excelente desempeño al medir su rentabilidad, crecimiento en las ventas o incremento en sus acciones y otras empresas que disminuyen su prestigio por diferentes circunstancias no previstas, es la implementación de estrategias, que le colocan en el momento adecuado, con el negocio correcto, venciendo pronósticos negativos y disfrutando de rentabilidad y crecimiento continuos.

Para que las organizaciones y en especial las deportivas definan el lugar a donde quieren llegar y cómo quieren hacerlo, es necesario conocer conceptos como el enfoque reactivo y proactivo, el primero lleva a la improvisación y en muchos casos a enfrentar problemas ocupando mayores recursos de los que puede contar, a diferencia del enfoque proactivo que coloca a la organización en anticipación, con la posibilidad de provocar los acontecimientos e influir en las acciones del entorno, en lugar de responder a estos (David F. , 2013). Para tener una posición proactiva, es necesario estudiar los fundamentos de la Administración y en especial sobre las estrategias.

La palabra estrategia proviene del griego strategos compuesto de las palabras stratos que significa ejército y ago que significa liderar, comenzó en el ejército con varias directrices que contempla Sun Tzu en el libro “El arte de la guerra” con consejos para obtener la victoria en la guerra. La diferencia entre la estrategia militar y empresarial es que en los negocios se formula, implementa y evalúa el mercado de la competencia, mientras que en la guerra el origen es el conflicto (David F. , 2013).

La estrategia es el posible curso de acción que debe tomar la empresa por medio de las decisiones adoptadas por los directivos para influir en la prosperidad de la organización a largo plazo, que por lo general es de cinco años, en los que se considera factores internos y

externos para planear y dirigir operaciones a gran escala y conducir la empresa hacia una posición de ventaja competitiva. Es el arte, la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones diversas para que una empresa alcance sus objetivos, abarcando temas como el marketing, administración, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información para obtener una ventaja competitiva ante las demás organizaciones.

Según el Comité Olímpico Internacional (2014), “el plan es la disciplina básica de preparación que nos da las pautas necesarias para crear un cambio y adaptarnos al mismo con agilidad”, indican que la preparación con un plan o estrategia permite ir del lugar en el que se está actualmente al lugar donde se desea llegar. Las estrategias proporcionan un marco para la toma de decisiones, definiendo las prioridades de la organización, estableciendo objetivos, evaluando el entorno que concientizará sobre los puntos fuertes y débiles internos y de las oportunidades y amenazas externas.

- **Ventaja competitiva frente a las estrategias**

Para la Administración Estratégica uno de los resultados más importantes es alcanzar y conservar una ventaja competitiva sobre sus rivales, logrando hacer algo que las otras organizaciones no pueden, aunque lo deseen. Esto se puede presentar si una empresa cuenta con abundante efectivo, instalaciones de producción propias, evitar contraer grandes deudas a largo plazo y la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con mayor eficacia.

No es suficiente obtener una ventaja competitiva durante cierto tiempo, es necesario esforzarse por alcanzar una ventaja competitiva sostenible mediante la adaptación continua al cambio, en tendencias y acontecimientos externos, en la efectividad de integrar la formulación, implementación y evaluación de estrategia y la utilización óptima del internet que ha logrado disminuir gastos al realizar ventas directas y una comunicación efectiva con proveedores, consumidores accionistas y competidores, por cuanto minimiza el tiempo y la distancia para hacer negocios mejorando la rentabilidad.

De igual forma las empresas deben esforzarse por proveer bienes y servicios con diferentes características al mercado, como costos bajos, por ejemplo Walmart y Southwest Airlines lograron posiciones superiores por los bajos costos y mejores precios, superando a sus competidores; productos y servicios de mejor calidad, que brinden un mayor valor agregado, modelos más atractivos y mejor tecnología, como Apple con productos innovadores, obteniendo una ventaja competitiva por la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores con eficacia; centrarse en un nicho pequeño de mercado para enfocarse en los gustos y necesidades del público, ofrecer precios diferenciados como Walmart con un sistema de descuentos en sus tiendas (Thompson, Strickland y Gamble, 2012).

- **Estrategias en los modelos de negocios**

El modelo de negocios es el esquema que una empresa tiene para ofrecer sus productos o servicios con una propuesta de valor para el cliente y utilidad para su empresa, elementos esenciales de un modelo. La propuesta de valor es el enfoque que tiene la compañía para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes con un precio conveniente, mientras mayor sea el valor y menor el precio, la propuesta de valor será más atractiva para los clientes, en tanto que la propuesta de utilidad, es el enfoque de la compañía en la estructura de costos para que esta sea aceptable.

Los modelos con propuesta de valor contienen tres elementos según Thompson, Strickland y Gamble (2012), V que es el Valor que se entrega a los clientes en cuanto a eficacia al satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, P que identifica al Precio cobrado a los clientes y C, que son los costos de la compañía, mientras menores sean estos, mayor será la capacidad del modelo para ganar dinero. La fórmula de las utilidades es la eficiencia con que una compañía satisface las necesidades de los clientes y también su propuesta de valor, si se ejecuta de manera rentable para el cliente y para la empresa.

- **Estrategias de éxito**

Las estrategias son evaluadas con tres pruebas, prueba de ajuste, prueba de ventaja competitiva y prueba de desempeño, para que los directivos conozcan la eficacia en la implementación de las mismas, caso contrario serán desechadas antes de seguir adelante con la planificación, en tanto las estrategias que se han implementado con anterioridad, deberán revisarse periódicamente para conocer si tienen el mismo efecto que al inicio.

La prueba de ajuste es la calificación que se da a una estrategia según se ajusta a la situación de la empresa, en cuanto a condiciones competitivas y mejores oportunidades de mercado, ya que ninguna estrategia funciona bien sino se ajusta externamente al mercado y a los recursos y capacidades de la empresa, un ajuste interno que sea compatible con las posibilidades de la organización y un ajuste dinámico que se adapte al transcurso del tiempo.

La prueba de la ventaja competitiva se refiere a la sustentabilidad en el tiempo, con un periodo de duración más largo que el de los demás competidores, que le permita un desempeño superior, finalmente la prueba del desempeño que se refleja en la rentabilidad y fortaleza financiera y la fuerza competitiva con la posición adquirida en el mercado, que le otorga ganancias superiores en el mercado y solidez frente a los consumidores (Thompson, Strickland y Gamble, 2012).

El Comité Olímpico Internacional (2014), en el Manual de Administración Deportiva señala, que en un Plan Estratégico existen dos factores relacionados con el desarrollo de estrategias, que influirán sobre el éxito de los objetivos que se desean alcanzar, los mismos que se refieren a: “la revisión sistemática del entorno operativo” y “establecer objetivos claros”. En el primer factor, “el entorno operativo” al elaborar una estrategia de éxito, es necesario tomar recopilar una buena información del entorno interno y externo que afectan la organización; con respecto al segundo factor, “establecer objetivos claros”, deben ser específicos, medibles, alcanzables, clasificados y limitados en el tiempo, para que se comuniquen, sean comprendidos y recordados por todos los que trabajan en la organización.

1.4. Modelos de Planificación Estratégica

1.4.1. Modelo de Fred David

El modelo es un proceso que constituye un método claro para formular, implementar y evaluar las estrategias de la empresa, enunciando preguntas para conocer su estado actual, a dónde quiere ir y cómo llegar ahí, ayudando a identificar la visión, misión, objetivos y estrategias, ya que la situación y condición actual según lo indica Fred David (2013), puede impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso dictar un nuevo curso de acción.

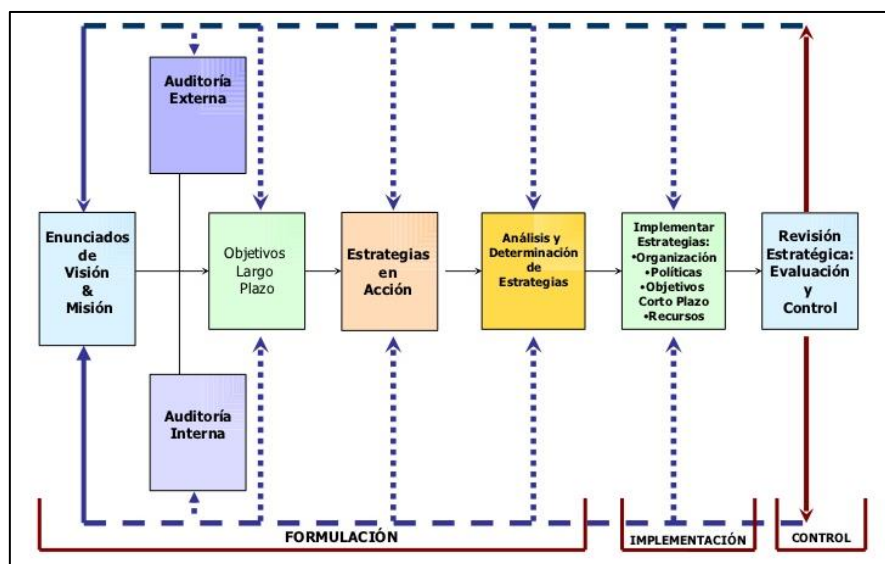


Gráfico 8. Modelo integral del proceso de Administración Estratégica

Fuente: Conceptos de Administración estratégica de Fred David 2013

La Planificación Estratégica debe ser dinámica y continua, un cambio en los componentes del modelo produce que lo demás cambie, un fracaso en alcanzar los objetivos anuales puede exigir un cambio de estrategias, de inversión y de presupuestos, por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias indicadas en el Modelo de Fred David, Gráfico 8, debe ser un proceso continuo que nunca termina.

Es importante para la implementación de estrategias, incentivar la intervención tanto de gerentes como empleados para la toma de decisiones, generando de esta forma cualidades como responsabilidad y compromiso conjuntos para los cambios que se desean efectuar, tomando en consideración que el proceso de planificación se retroalimenta cuando se obtiene los resultados en la fase de evaluación (David F. , 2013).

Se complementa la estructura de la propuesta de planeación estratégica con estudios de Thompson, Strickland & Gamble (2012) respecto al direccionamiento estratégico, determinación de objetivos, formulación de estrategias hábiles, implementación y evaluación para diseñar un modelo de negocios que ofrezca una propuesta de valor que provea beneficios a los clientes y utilidades atractivas a sus inversores, señalan que es importante un concepto de misión y visión estratégica combinados con los valores de la compañía, que dan un rumbo a las normas conductuales para conseguir los objetivos de corto y largo plazo, los cuales marcan la dirección futura de la empresa y su propósito.

Se analiza el entorno interno y externo de la empresa, conceptos proporcionados por Gibson, Ibancevich y Donnelly (2009) para establecer objetivos y estrategias que encaminen los planes de acción para mantenerse en el tiempo y crecer en el sector, sin dejar de lado análisis los medios para alcanzar los objetivos de las empresas que deben tener en cuenta los administradores ya que con la ayuda de herramientas tecnológicas, pueden difundir la oferta de salud, esparcimiento y sana diversión a los pobladores del Valle de los Chillos facilitando cercanía para practicar este deporte, proponiendo nuevas acciones a través de la implementación de un plan estratégico y estrategias.

- **Formulación**

En la etapa de Formulación según Fred David (2013), se debe elaborar la visión y misión de la empresa, la evaluación externa, evaluación interna, implementación y análisis de estrategias y la elección de la mejor estrategia, para que posteriormente conduzca a los siguientes pasos, la Implementación y Evaluación. En el presente proyecto se revisa la visión, misión y objetivos como parte del tema de Direccionamiento Estratégico como

primer paso para definir la situación actual de la empresa y el propósito que le proyecta al futuro.

Las declaraciones de visión y misión se encuentran en las primeras páginas de los informes de las empresas, solicitudes de préstamos, acuerdos con proveedores, contratos laborales, planes de negocios. La declaración de visión clara, responde la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?, permite desarrollar una declaración de misión extensa, que son los lineamientos que responden la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, identifican la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. La importancia de las declaraciones de visión y misión radica en que es necesario impulsar una visión general simple pero elevada que permita el alineamiento de todos los que componen la organización.

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, orientando las decisiones estratégicas de crecimiento, guiando, controlando y alentando a los colaboradores de la empresa a enfocar el esfuerzo de todos hacia una misma dirección para conseguir los objetivos, formulando estrategias y ejecutando tareas. La visión es el sueño que entusiasma a los integrantes de la empresa que transmite esperanza y anhelo de llegar tan alto como se desea. La misión describe el propósito del negocio actual de la empresa, quienes somos, que hacemos, porque estamos aquí.

La evaluación externa consiste en el análisis de cinco fuerzas: económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, que influyen en las modificaciones en la demanda de bienes y servicios por parte del consumidor, afectando el tipo de productos que se elaboran y ofrecen, la naturaleza de las estrategias de segmentación del mercado, adquisiciones y ventas, implica también identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Para la auditoría externa es necesario el aporte de ideas de las personas de la empresa, recopilando información relevante de aspectos sociales, culturales, ambientales, políticas, tecnológicas y demás, investigando en revistas, publicaciones especializadas, periódicos, además de analizar la competencia en cuanto a productos, precios, generando una base de conocimientos actualizados de los que pueden disponer los administradores para la evaluación y la formulación adecuada de estrategias.

En la auditoría interna se analiza las fortalezas y debilidades de la organización que son las fuerzas internas con las que cuenta, para desarrollar las actividades de marketing, producción, tecnología diferenciando lo que puede y no puede hacer, de acuerdo al desarrollo interno. Para llevar a cabo este proceso, es muy similar a las actividades de la auditoría externa, ya que requiere de todos los integrantes de la institución para proveer la información necesaria, que será evaluada por los administradores, para emitir un informe que revele estas dos características.

La formulación de estrategias es tarea de todos los integrantes del proceso de planificación estratégica con sistemas de integración hacia adelante que es la venta directa de proveedores a consumidores, integración hacia atrás, tanto los fabricantes como los vendedores al detalle compran los materiales que necesitan a sus proveedores, integración horizontal que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener control sobre ellos, tal vez por falta de su capacidad para operar.

Las estrategias pueden ser intensivas porque requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa, estrategias de diversificación que pueden ser relacionadas y no relacionadas, las primeras se identifican con relaciones competitivas valiosas y las no relacionadas cuando hay muchas diferencias entre sus cadenas de valor, que no existen relaciones competitivas valiosas. Las estrategias defensivas por su parte son las que adoptan recortes de gastos, la desinversión o la liquidación.

El análisis y elección de la estrategia consiste en tres etapas según Fred David (2013), la etapa de los insumos que resume la información básica para formular estrategias con tres matrices: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE), Matriz de perfil competitivo (MPC) y la Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), que emite datos para la etapa de adecuación.

La etapa de adecuación combina información interna y externa de la organización que abarca cinco matrices: Matriz de fortalezas y oportunidades (FODA), Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Matriz del Boston Consulting Group (BCG), la Matriz interna-externa (IE) y la Matriz de la estrategia principal, finalmente la etapa de decisión en donde se recopila toda la información emitida por las matrices y se combina con el análisis y la intuición que se integran para la toma de decisiones relacionadas con la formulación de

las estrategias. Para la presente investigación se utilizará en la etapa de adecuación la Matriz de Fortalezas y Oportunidades, Amenazas y Debilidades, FODA.

Para encaminar la propuesta se utiliza un esquema de análisis estratégico, para la posterior elección de una estrategia, siguiendo lineamientos teóricos de Thompson, Strickland y Gamble (2012), que permiten guiar el estudio hacia el diagnóstico de los factores que influyen en la dinámica de una industria, pronosticar sus efectos de futura rentabilidad conociendo las condiciones específicas a las que se enfrenta una empresa.

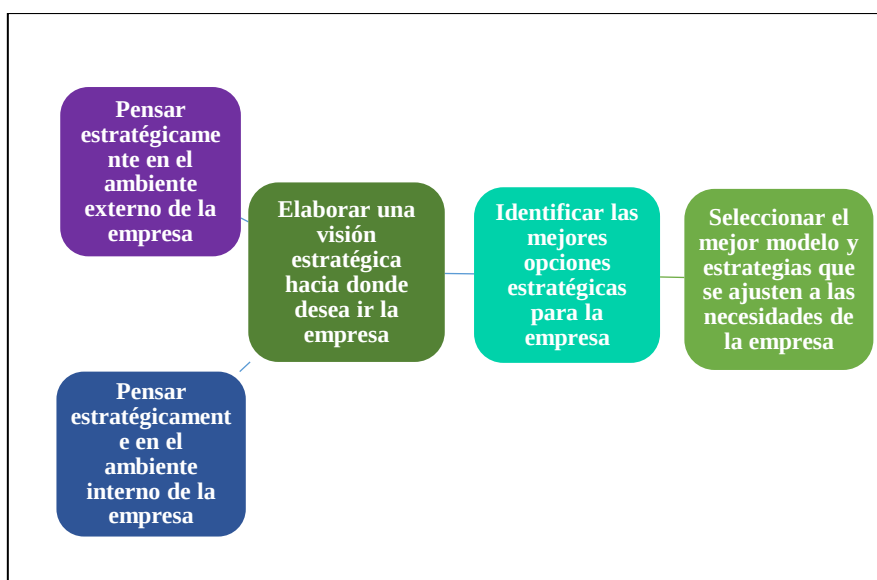


Gráfico 9. Análisis estratégico de la situación de la empresa

Fuente: Thompson, Strickland y Gamble (2012)

Al considerar un análisis estratégico de la situación de una compañía, como se indica en el Gráfico 9, pensar estratégicamente en el ambiente externo e interno para elaborar una visión del futuro deseado para la empresa, ayudan a identificar las mejores opciones de estrategias y seleccionar el mejor modelo.

Una excelente descripción lo realiza Laszlo Birinyi, Administrador de inversiones “Las cosas siempre son distintas; el arte es descubrir cuáles son las diferencias significativas”, es una visión que induce al análisis de las mínimas particularidades de la empresa, para determinar las diferencias significativas que proporcionan información importante para elaborar un modelo adecuado.

- **Implementación**

La implementación de una estrategia exitosa no es una garantía de éxito, ya que este paso implica acción, más difícil que solo enunciar algo, para que la implementación tenga resultados positivos es necesario tener en cuenta la administración de las fuerzas durante la acción, enfocarse en la eficiencia porque es un proceso operacional que exige buenas habilidades de motivación y liderazgo y requiere una adecuada coordinación de muchos individuos, que participan en el proceso.

Este proceso debe ir acompañado de políticas de definición de actividades para los integrantes de las diferentes áreas, asignación de recursos de forma efectiva, administración de conflictos entre objetivos y recursos limitados y la cooperación de todos los gerentes de la organización.

- **Evaluación**

La evaluación constante de las estrategias antiguas y nuevas son de vital importancia para el bienestar de una organización, para detectar los problemas antes que la situación sea irreversible, comprende tres actividades: examinar las bases de la estrategia de una empresa; comparar los resultados esperados contra los reales y aplicar medidas correctivas del desempeño con lo planeado. En muchas ocasiones una evaluación es solamente una valoración del desempeño de una empresa.

Matriz de Marco Lógico

Una herramienta para presentar en forma resumida los aspectos más importantes de un proyecto, lo constituye la Matriz de Marco Lógico (MML), desarrollada en 1969 por la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), utilizada para el diseño, planificación, ejecución y evaluación de proyectos, para mejorar los resultados en el futuro la misma que integra información, con objetivos, indicadores, presupuestos, fechas

de inicio y fin, adicionalmente presenta información acerca de las actividades requeridas para originar los componentes (E. Ortegón, J.F. Pacheco, A. Prieto, 2015).

1.4.2. Marketing Mix

Para implementar estrategias de Marketing, los conceptos del profesor E. Jerome McCarthy quien redujo el concepto de Marketing Mix a cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción, se considera una de las estrategias que busca captar, fidelizar, atraer a los clientes, identificando los conceptos como:

- **Producto.** - El concepto engloba no solo el bien físico, sino también valores e ideas, que muchas veces están impresos en sus envolturas y que transmiten sensaciones en su marca, en el color, en la forma, al igual que los componentes del producto en sí, como el sabor, el aroma, la calidad, el valor agregado que proporciona.
- **Precio.** - El precio se refiere al análisis de las características monetarias, en donde se puede realizar cambios en precios, descuentos diferenciados, formas de pago, condiciones crediticias, que atraen a los clientes, constituyendo una estrategia poderosa.
- **Plaza.** - Se refiere a la forma como se va a distribuir el producto, la cobertura geográfica, transporte, horarios, cumplimiento de órdenes. Tiene referencia con el tamaño y capacidad de la empresa y el cumplimiento de las entregas.
- **Promoción.** - Considera el aspecto publicitario, cupones, promociones por ventas, relaciones públicas, cupones (CFN, 2016).

1.4.3. Teoría McGregor

Otra teoría que sirve como guía al implementar estrategias encaminadas a estructurar una nueva organización administrativa es la “Teoría McGregor” que analiza el tipo de relaciones dentro de la organización y la forma como se efectúan. Esta temática fue analizada por Douglas McGregor, Psicólogo Industrial estadounidense que observó cómo, “el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos” y según esta premisa se utilizará un estilo de liderazgo (Universidad de Granada, 2019).

MacGregor diferencia entre dos situaciones que se dan en el interior de una organización, denominándolas: la “Teoría X”, que utiliza un “liderazgo autoritario”, ya que los subordinados que conforman este grupo, son individuos que evitan cualquier responsabilidad, tienen poca ambición y lo más importante para ellos es que desean seguridad, razón por la cual necesitan que alguien los dirija (Psicología y Mente, 2018).

Mientras que en la “Teoría Y”, el estilo de dirección es participativa y democrática, proporcionando a las personas las condiciones para alinear y cumplir sus propios objetivos con los de la empresa, otorgando confianza, formación y permitiendo la participación de los empleados al tomar decisiones. En este sistema se delegan las responsabilidades (Parra, 2018), asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación y reconocen los méritos por lograrlos.

Donald Morton sugiere en “Applying theory Y to library management” que la “Teoría Y” es más efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos ubicados en las dos primeras categorías de la Jerarquía de Maslow y que la “Teoría X” es más efectiva con los empleados que realizan trabajos manuales o rutinarios (Universidad de Granada, 2019).



Gráfico 10. Pirámide de Maslow

Fuente: Universidad de Granada/Teoría “X” e “Y”

Para que las personas que trabajan en la organización se sientan motivadas hay que indagar que necesidades tienen satisfechas y promover la escalada al nivel inmediatamente superior como se observa en el Gráfico 10.

1.4.4. Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

En cuanto a la implementación de procesos de gestión estratégica, el Ciclo PHVA, conocido también como de “Mejora Continua” consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles en donde se ejecutan las funciones y procesos de la empresa para Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, lo que permiten una mejora integral en la calidad, precios, de los productos y servicios, además de incrementar la rentabilidad a la empresa (Delgado, 2019).

El Ciclo PHVA ha sido implementado en la Norma ISO 9001 2008 con un enfoque basado en procesos, mientras que en la Norma ISO 9001 2015 va mucho más allá y relaciona cada etapa del ciclo, con un capítulo de la norma, consta de cuatro etapas cíclicas, cuando ha terminado la cuarta etapa, se debe regresar a la primera y repetir constantemente el ciclo, para revisar periódicamente e incorporar nuevas mejoras (Kailean Consultores, 2018).

- **Planificar.** - Establecer los objetivos y sus procesos para generar los resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente, identificando además los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer.** – Implementación de procesos para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Verificar.** – Realizar el seguimiento y medición de los procesos, en alineamiento con las políticas, los objetivos y los requerimientos, conservando la información documentada como evidencia de los resultados.
- **Actuar.** – Tomar acciones para mejorar el desempeño de los procesos.

Edward Deming (1900-1993) profesor universitario, estadístico fue quien aportó con estos conceptos, incluido el de calidad total, introduciendo a la industria japonesa en donde ya lo conocían como “Kaysen”, los nuevos principios de la gestión para producir con calidad y productividad (Kailean Consultores, 2018).

1.4.5. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter (2011) es otro enfoque para desarrollar estrategias en un entorno competitivo de una industria determinada, analizando a clientes, competidores, nuevos entrantes, proveedores y productos, creado por uno de los mejores economistas norteamericanos, actualmente es profesor en Harvard. El objetivo de esta herramienta es calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver el valor actual de la empresa y la proyección a futuro, están pensadas para dar un apoyo a las empresas que quieran obtener un máximo rendimiento en un tiempo determinado.

Analizar las fuerzas de Porter permite lograr una mejor perspectiva del entorno de la organización y consecuentemente diseñar estrategias que permitan aprovechar las

oportunidades y hacer frente a las amenazas, evaluando los objetivos y recursos, con respecto a las 5 fuerzas que rigen la competencia industrial.

- Poder de negociación de los clientes.
- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Amenaza de nuevos entrantes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.

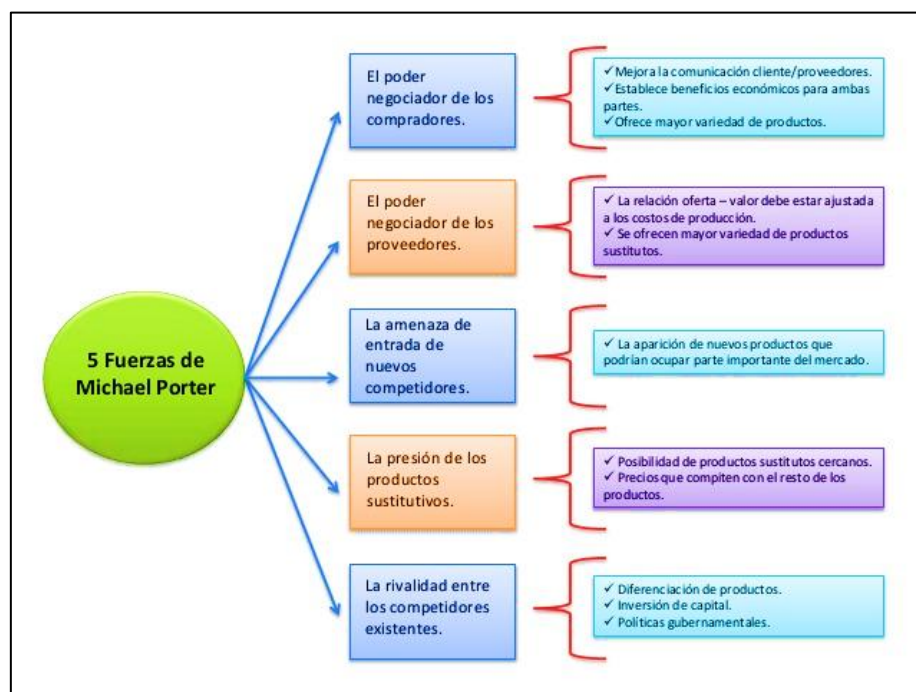


Gráfico 11. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Ilustración tomada de: <https://www.slideshare.net/jhoiserl/5-fuerzas-de-porter-45049465/2>

El esquema del Gráfico 11 muestra las características de cada una de las fuerzas de Michael Porter:

- La primera fuerza el poder de negociación con los clientes, indica si realmente se está llegando a los clientes con una comunicación adecuada, con los productos que cubren sus necesidades y deseos y cuál es el grado de dependencia o lealtad.

- En lo que se refiere a la segunda fuerza, el poder negociador con los proveedores, que requiere también especial atención, ya que es la relación oferta – valor que debe estar ajustado a los costos de producción, para mejorar la rentabilidad en la empresa.
- La tercera fuerza es la amenaza de los nuevos competidores, en donde se puede realizar comparaciones con otras empresas para medir la llegada de los productos a los clientes.
- La cuarta de las fuerzas es la introducción de los productos que pueden sustituir el de la empresa, es uno de los factores que produce competencia en cuestión de costos.
- La última fuerza es la rivalidad entre competidores, empresas que son los que suelen bajar los precios de sus productos con el objetivo de absorber empresas más pequeñas.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PÁDBOL DEPORTE FUSIÓN

Esta parte de la investigación presenta el estudio de la situación actual de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, que brinda Servicios de Canchas especializadas para la práctica del Pádbol en el sector del Valle de los Chillos. Describe las características específicas y la problemática que enfrenta en la actualidad, para lo cual se analiza el tamaño de la Empresa, información general, localización del proyecto y las actividades que desempeña en cuanto a su administración y promoción.

El éxito de la implementación de un plan estratégico es establecer en primer lugar la situación actual, evaluando las características específicas de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, en cuanto a sus capacidades internas y los factores externos que la rodean, analizando detenidamente las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, para luego sintetizar toda la información en una Matriz Foda, que ofrece una perspectiva general del negocio y las directrices para elaborar una visión a futuro guiada con el mejor modelo y opciones de estrategias.

2.1. Antecedentes

La empresa Pádbol Deporte Fusión inició sus actividades en el año 2018 en Quito-Ecuador por iniciativa del Señor Julio Moreno, encargado de introducir este deporte, cuya aspiración es expandirse a nivel nacional, realizando campeonatos intercolegiales, interuniversitarios, provinciales y a nivel nacional, en el que participen tanto hombres como mujeres. Las canchas cuentan con iluminación para la práctica en la noche, su dinámica es el juego en parejas y su sistema de puntuación es como el tenis.

Se inició con la ubicación de cuatro canchas de Pádbol en el Sector la Pradera para brindar a niños, jóvenes y adultos la posibilidad de desarrollar una sana actividad recreacional después de las actividades diarias, se encuentra ubicado en una zona residencial, comercial y de negocios altamente poblado, para ofrecer el acceso a canchas deportivas iluminadas con

la oportunidad de practicar este deporte constantemente, impulsado por la idea, que es imprescindible ofrecer este tipo de servicios y posteriormente con la cooperación de varios socios, ubicaron dos canchas adicionales, en la Casona del Colibrí, en el Valle de los Chillos en el año 2019.

De esta manera se proporciona a la comunidad una opción de sana diversión en donde se incentiva la práctica del deporte, implementando el entrenamiento de equipos con servicio nocturno de canchas para torneos empresariales, amateur y profesionales, por lo que requiere en este momento, la implementación de un modelo de planificación estratégica que proponga estrategias ajustadas a su realidad, para expandirse y posicionarse en el mercado a través de actividades que le faciliten proyectar la empresa hacia un nivel productivo más alto.

Para abordar el estudio se presenta los aspectos generales de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, localización, tipo de franquicia, requerimientos de constitución y las actividades que está ejecutando actualmente, procediendo posteriormente a evaluar los factores externos e internos de su entorno y finalmente llegar a la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), indicando los problemas a los cuales se enfrenta la empresa y poder proceder a mostrar otras opciones con nuevas estrategias.

2.1.1. Aspectos Generales de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, Sede – Valle de los Chillos

El servicio de alquiler de canchas especializadas para jugar el Pádbol, tiene un horario de atención de 17h00 a 22h00, desde los días miércoles a sábados, brindando un servicio especializado, pero con muy poca concurrencia, que en la actualidad es de aproximadamente 25 personas promedio por semana, o 25 visitas semanales, generando un ingreso mensual en el mes de noviembre del 2019 por un valor de 300.00 dólares.

Tabla 6. Información General de la Empresa Pádbol Deporte Fusión

Información General de la Empresa	
Nombre de la Empresa	Pádbol Deporte Fusión Sede – Valle de los Chillos
Tipo de Empresa	Servicios del Sector Mipymes
Nombre del Representante Legal	Julio Moreno Mogollón
Actividad de la Empresa	Servicios de Recreación y Deporte
Dirección Comercial	La Casona del Colibrí
Página Web	https://www.facebook.com/padbolv/
País	Ecuador
Ciudad	Sangolquí
Teléfono	+593 99 819 4209

Fuente: Julio Moreno – Franquiciado Pádbol Internacional

La Tabla 6 presenta la identificación y descripción detallada de la empresa, así como el área en la que se desenvuelve en el mercado.

2.1.2. Localización del Proyecto

El Proyecto se encuentra ubicado en el Valle de los Chillos, sector El Colibrí, en el lugar denominado “La Casona del Colibrí” SPORTS CENTER” (2019), en donde se concentran varias disciplinas deportivas, para la práctica de diferentes deportes, como el Fútbol, Tenis, Padel y desde el mes de noviembre el Pádbol, el lugar cuenta adicionalmente con un restaurante.



Gráfico 12. La Casona del Colibrí

Fuente: https://www.facebook.com/search/top/?q=la%20casona%20del%20colibr%C3%AD&epa=SEARCH_BOX

La Empresa Pádbol Deporte Fusión, alquila un espacio en este Centro Deportivo, el mismo que cuenta con gran acogida, para la práctica de los deportes mencionados, lo que constituyó un determinante para la decisión de instalación de las canchas en este sector.



Gráfico 13. Foto satelital de la Casona del Colibrí

Fuente: Google maps

La ubicación de las canchas de Pádbol en el Sector del Colibrí, se encuentra a 5 minutos del muy conocido Centro Comercial San Luis, siendo una zona de alto movimiento comercial y rodeado de muchas urbanizaciones y empresas, constituyendo dicha ubicación, un factor externo favorable.

2.1.3. Tipo de Franquicia

La franquicia de Pádbol Internacional fue adquirida a Gustavo Miguens en el año 2018, creador de este nuevo deporte por un valor de 25.000 dólares, los cuales incluyen un Plan de Marketing y la infraestructura de dos canchas de Pádbol. Tiene representaciones en más de 20 países en todo el mundo entre los que se puede nombrar, España, Italia, Chile, Brasil, Uruguay, Francia, Panamá, Ecuador y algunos países más.

El espacio reducido que ocupa la cancha es uno de los principales factores económicos que tiene a favor este tipo de emprendimiento deportivo, por lo que convierte esta inversión en una excelente oportunidad para iniciar una actividad comercial.

El retorno de la inversión de acuerdo a la experiencia en otros países, es bastante rápido, por cuanto la promoción de jugadores para que intervengan en los diferentes torneos incluido el Mundial de Pádbol con la participación de más de 20 países, lo vuelve muy atractivo para utilizar constantemente las canchas tanto para entrenamientos como para torneos (Pádbol Deporte Fusión, 2019).

Los componentes de la cancha que son entregados al momento de adquirir la franquicia son:

- Estructura metálica
- 28 placas de vidrio templado de 10 milímetros de espesor
- 32 metros cuadrados de malla metálica
- 60 metros cuadrados de piso plástico modular (48 metros cuadrados color azul y 12 metros cuadrados de color rojo)
- Iluminación propia (3 reflectores de 400W)
- Red central de juego
- Vinilos ornamentales
- 2 pelotas oficiales

Incluye el armado de las canchas, pero el piso de cemento sobre el que se apoya la estructura, corre por cuenta del franquiciado, al igual que el techo o cobertura, considerando muy recomendable la instalación y la iluminación LED. El piso es de plástico modular de alta tecnología para menor impacto, protegiendo de lesiones articulares y golpes a los jugadores, es lavable, de máxima durabilidad y sus componentes no absorben la humedad.

Las unidades de negocios con la instalación de las canchas de Pádbol retorna la inversión de varias formas, obteniendo ingresos, por medio de:

- Alquiler de horas de cancha
- Ingresos por realización de torneos

- Escuelas de Pádbol
- Publicidad estática en las vallas
- Ingresos por eventos institucionales, colegiales.

Las canchas de Pádbol tienen una excelente visibilidad de 360 grados, con la oportunidad de ubicar gran cantidad de banners con publicidad diversa. El público tiene la posibilidad de ver los eventos desde diferentes ángulos. Con la adquisición de una o más canchas de Pádbol la empresa pasa a formar parte de la Red de Pádbol Internacional. Este tipo de franquicia, permite que el franquiciado pueda vender canchas en las diferentes ciudades del territorio nacional.

El logotipo de la Empresa es:



Gráfico 14. Logotipo Pádbol Deporte Fusión

Fuente: Sr. Julio Moreno

2.1.4. Requerimientos de Constitución

Es una empresa de Actividades de Servicios Diversos, con Registro Único de Contribuyentes con la denominación de Persona Natural no obligada a llevar Contabilidad y se enmarca dentro de las MiPymes, con un personal ocupado de 3 personas y un capital menor a 100.000 dólares, bajo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas según el INEC (2012).

Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Consulta de RUC

RUC	Razón social		
1715068290001	MORENO MOGOLLON JULIO ANDRES		
Estado contribuyente en el RUC	Nombre comercial		
ACTIVO			
Actividad económica principal			
S96090705 ACTIVIDADES DE SERVICIOS DIVERSOS.			
Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	
PERSONA NATURAL	OTROS	NO	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
08/06/2017	11/09/2019		

Gráfico 15. Registro Único de Contribuyentes Persona Natural

Fuente: Sr. Julio Moreno

La empresa según el Clasificador Industrial Internacional Uniforme (CIIU), se clasifica como Actividades Deportivas con la denominación R931, subdivisión Explotación de Instalaciones Deportivas R9311. Especificado con el código R9311.01 con la identificación de “Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre, con la visión a futuro de constituir una compañía con personería jurídica, inscrita en la Superintendencia de Compañías y Seguros en el Ecuador.

2.1.5. Actividades del Pádbol Deporte Fusión

Entre las actividades que tiene previstas realizar, está el campeonato para definir el mejor equipo que participará en la Copa Mundial de Pádbol, realizando algunos torneos clasificatorios y el equipo ganador tendrá todos los gastos pagados para representar al Ecuador.

Se realizan eventos demostrativos y de entrenamiento para que las personas que no conocen de las reglas, puedan adiestrarse para poder competir posteriormente en torneos interinstitucionales, amateur y profesional, sin dejar de lado el juego por diversión y salud.



Gráfico 16. Torneo Copa América de Pádbol

Fuente: Pádbol Deporte Fusión Ecuador

El Gráfico 16 muestra imágenes del Torneo Copa América de Pádbol realizada en la Ciudad de la Plata, Argentina en el mes de noviembre del 2019, con la participación del Equipo Ecuatoriano, llegando a cuartos de final.

2.2. Evaluación del Ambiente Externo de la Empresa

En la evaluación del ambiente externo de la empresa se analiza cada elemento que pueda tener un efecto potencial para afectar la competitividad y se refiere al estudio de componentes como: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad, factores legales que incluyen situaciones políticas y regulatorias; factores ecológicos, medioambientales o externalidades; factores tecnológicos; condiciones económicas generales y fuerzas globales (David F. , 2013)

Los factores macroeconómicos afectan las industrias en diferentes formas e intensidad, debiendo determinar cuáles son los factores que mayor impacto tienen en el desenvolvimiento de la actividad de la Empresa Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos, adaptando la dirección de la estrategia hacia la consecución de objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

2.2.1. Macroambiente, ambiente industrial y competitivo

Los aspectos considerados en el Macroambiente, ambiente industrial y competitivo de la Empresa Pádbol Deporte Fusión son; Factores Demográficos que consideran el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de los sectores de la población, sus ingresos y su ubicación geográfica, los mismos que influyen en la demanda de servicios y costos; Factores Sociales; Políticos, Legales y Regulatorios; Ambiente Natural; Factores Tecnológicos y Fuerzas Globales, que se analizan a continuación.

Factores Demográficos

La empresa Pádbol Deporte Fusión, como se indicó en los aspectos generales de la Empresa, está ubicada en el Sector del Valle de los Chillos al Sur Oriente de la Ciudad de Quito, en el Cantón Rumiñahui, compuesta por tres parroquias urbanas: Sangolquí, San Pedro de Taboada y San Rafael y dos parroquias rurales: Cotogchoa y Rumipamba, abarca una superficie de 1139 kilómetros cuadrados de extensión según el PDOT, (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Rumiñahui, 2015)

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui (PDOT, 2015), para efectos de la presente investigación también se incluye las poblaciones de Alangasí, Amaguaña, Conocoto, Guangopolo, La Merced y Pintag, que se encuentran contiguos al Cantón Rumiñahui, en la tabla a continuación se presenta los datos de la proyección de la población del Valle de los Chillos al 2025.

Tabla 7. Proyección de la población del Valle de los Chillos al 2025

Proyección de la población total por parroquias - Valle de los Chillos							
Cantón	Parroquia	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Quito	Alangasí	28.619	29.097	29.583	30.077	30.579	31.090
	Amaguaña	36.709	37.322	37.945	38.579	39.223	39.878
	Conocoto	96.855	98.473	100.117	101.789	103.489	105.217
	Guangopolo	3.610	3.670	3.732	3.794	3.857	3.922
	La Merced	9.906	10.071	10.240	10.411	10.584	10.761
	Pintag	21.160	21.513	21.872	22.238	22.609	22.986
Rumiñahui	Rumiñahui	101.316	103.008	104.728	106.477	108.255	110.063
TOTAL		298.175	303.155	308.217	313.365	318.598	323.918

Fuente: Servicio Nacional de Información (2017), Ecuador en Cifras (2018)

La proyección de la población del Valle de los Chillos al 2020 en la Tabla 7, según la fórmula de proyección poblacional asciende a 298.175 habitantes, según datos del INEC tiene una tasa de crecimiento de 1.56%, proyectando la población al 2025 a 323.918 habitantes, según el SNI - Servicio Nacional de Información (2017). En cuanto a la población por edades, el grupo objetivo se ubica entre las edades de 20 a 64 años de edad, dirigido a personas sin distinción de sexo.

Tabla 8. Población Objetivo por Grupos de Edades 2020-2025

Proyección Población Disponible - Valle de los Chillos						
Grupos de edades	2020	2021	2022	2023	2024	2025
20 - 24	27.130	27.583	28.044	28.512	28.988	29.472
25 - 29	25.827	26.258	26.697	27.143	27.596	28.057
30 - 34	23.330	23.720	24.116	24.518	24.928	25.344
35 - 39	21.128	21.481	21.839	22.204	22.575	22.952
40 - 44	18.972	19.289	19.611	19.938	20.271	20.610
45 - 49	17.928	18.228	18.532	18.842	19.156	19.476
50 - 54	14.348	14.588	14.831	15.079	15.331	15.587
55 - 59	11.361	11.551	11.744	11.940	12.139	12.342
60 - 64	8.752	8.898	9.047	9.198	9.351	9.507
	168.776	171.594	174.460	177.373	180.335	183.347
Población Calificado 36%	60.759	61.774	62.806	63.854	64.921	66.005
% incremento según Proyección de Demanda	7%	7%	6%	6%	5%	5%
Incremento anual de clientes	13%	21%	23%	24%	25%	26%
Población Objetivo o Meta	12.128	13.133	14.168	15.234	16.332	17.462

Fuente: Ecuador en Cifras (2018)

La población objetivo del Valle de los Chillos por edades de 20 a 64 años en la Tabla 8, se estima llegará a 168.776 habitantes al año 2020, y 183.347 al 2025, proyección elaborada con datos iniciales presentados en el Censo de Población y Vivienda del año 2010 realizada por el INEC (2018).

La población objetivo se calcula desde los 20 a 64, para llegar a la población calificada según nivel socioeconómico en el que se consideran tres estratos: Estrato “A” con 2% de la población; Estrato “B” con 11% de la población y Estrato “C+” con 23% de la población del Ecuador, la misma que se aplica para la población del Valle de los Chillos, considerando características de ingresos de los habitantes, los cuales representan el 36% del total de la población.

Según datos del Banco Central del Ecuador el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita promedio de la población en edad de trabajar del Valle de los Chillos de 20 a 64 años es aproximadamente de USD. \$904.00 mensuales (INEC, 2015), considerando los tres estratos más altos, detallado en el Anexo C, en comparación con el PIB per cápita del Ecuador al 2019 es de USD. 516.60 al año 2019 (BCE, 2019).

Fuerzas sociales

Constituyen los valores, factores culturales, estilo de vida, que influyen en los negocios, variando según el sector y el tiempo, para los habitantes del Valle de los Chillos uno de los factores de mayor predominio, ha constituido la ubicación en un espacio geográfico con considerable vegetación y aire puro, proporcionando un estilo de vida más sano, siendo de preferencia para su población la inversión en prácticas que les procure salud como es el deporte y la actividad física, situación que se puede constatar en los datos emitidos por la Encuesta de Condiciones de Vida del INEC (2015), en una muestra recogida de 847 habitantes del Valle de los Chillos señala que el 49% realizó deporte el mes anterior a la encuesta, indicado en el Anexo D.

Factores políticos, legales y regulatorios

Al igual que en los demás cantones se constituye mediante la disposición del artículo 253 y 264 de la Constitución (2008), y los artículos 1 y 16, que establece la autonomía funcional, económica y administrativa de la Municipalidad de Rumiñahui, siendo el alcalde el máximo representante de esta institución. Para las ciudades de Alangasí, Amaguaña, Conocoto, Guangopolo, La Merced y Pintag, son reguladas por la Administración Zonal Los Chillos (2015), órgano desconcentrado de gobierno del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, actuando como facilitador y promotor de derechos, de ayuda social, política y construcción de infraestructura básica para la generación y distribución y uso de los servicios que complementen las aspiraciones sociales de la comunidad.

Ambiente natural

El Valle de los Chillos, está rodeado por mucha naturaleza y lugares para el esparcimiento, lo que representó una ventaja el momento de ubicar las canchas en el sector del Colibrí, en el Centro Deportivo La Casona del Colibrí, un lugar que dispone de otros espacios para hacer deporte. Tiene tres tipos de clima, pero el que domina en un 75% el cantón es el clima húmedo, con una precipitación media anual de 1000mm, lo que le convierte en una zona muy fértil, que le permite conservar el paisaje verde. La temperatura también juega un factor importante, las mismas que oscilan desde los 16 a 23 grados centígrados durante el día y en las noches baja hasta los 8 grados centígrados (SNI, app.sni.gob.ec, 2015).

Factores tecnológicos

La implementación tecnológica en la empresa Pádbol Deporte Fusión es uno de los factores más importantes el momento de realizar la difusión de los diferentes eventos deportivos, campeonatos, demostraciones, como lo comenta la Srta. Pilar Miguens en la entrevista realizada en Argentina (Miguens S. P., 2019), Coordinadora de Pádbol Internacional, advierte sobre la importancia de utilizar los medios tecnológicos, como Instagram, Facebook para llevar la información a la comunidad nacional e internacional.

Fuerzas globales

La tendencia de la población se dirige hacia la conciencia de lo importante de realizar actividad física para lograr un mejor estilo de vida, que le permita a la población conservar la salud física, psicológica y emocional por medio de la actividad corporal, por lo que las fuerzas económicas del mercado se han visto en muchos casos en la necesidad de cambiar algunos elementos en la composición de sus productos más tradicionales como es el caso de Coca Cola (2020) y otras bebidas populares, al tener que presentar al mercado nuevos refrescos sin azúcar.

2.2.2. Características económicas de la industria

La economía del Ecuador soporta continuas variaciones debido a factores políticos, económicos, sociales, pero en momentos de crisis económicas mundiales, cuando existe estrés y expectativas de futuro, las personas tienen una válvula de escape en las disciplinas físicas de bajo costo o en los deportes, lo menciona Karelys Abarca Economista Venezolana ganadora de varios premios en su país, quien analiza que una de las carreras más largas jamás celebradas se dio durante el Crack de la bolsa de 1929, cuando atletas recorrieron una distancia de 5.898 kilómetros desde Nueva York hasta Los Ángeles, hecho que demuestra la hipótesis que el miedo provocado por las crisis económicas tiene su repercusión positiva en los deportes y el ejercicio físico (América-economía, 2015).

La autora indica, que cuando la prosperidad económica y motivación de las personas se ve mermada es natural que busquen refugio en su yo interno para poder soportar la falta de equilibrio entre su psique y su cuerpo, con lo que muchas personas se ponen en estado de meditación o realizan algún deporte al aire libre para sanar desde el interior, despertando nuevamente la capacidad de trabajo y de crear nuevos proyectos y emprendimientos con individuos que se enfocan en mejorar su vida y su salud, además de fortalecer la disciplina y la resistencia ante dificultades.

En cuanto a las características económicas de la Industria, los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos muestran que las Mipymes representan el 99.5% del total de empresas registradas con 843.745 negocios y una cantidad de afiliados a la seguridad social del 34% del total, en cuanto a las empresas de recreación participan con el 0.5% del total con un número de 68 negocios y personal ocupado por 6.625 personas al 2017 (INEC, 2019).

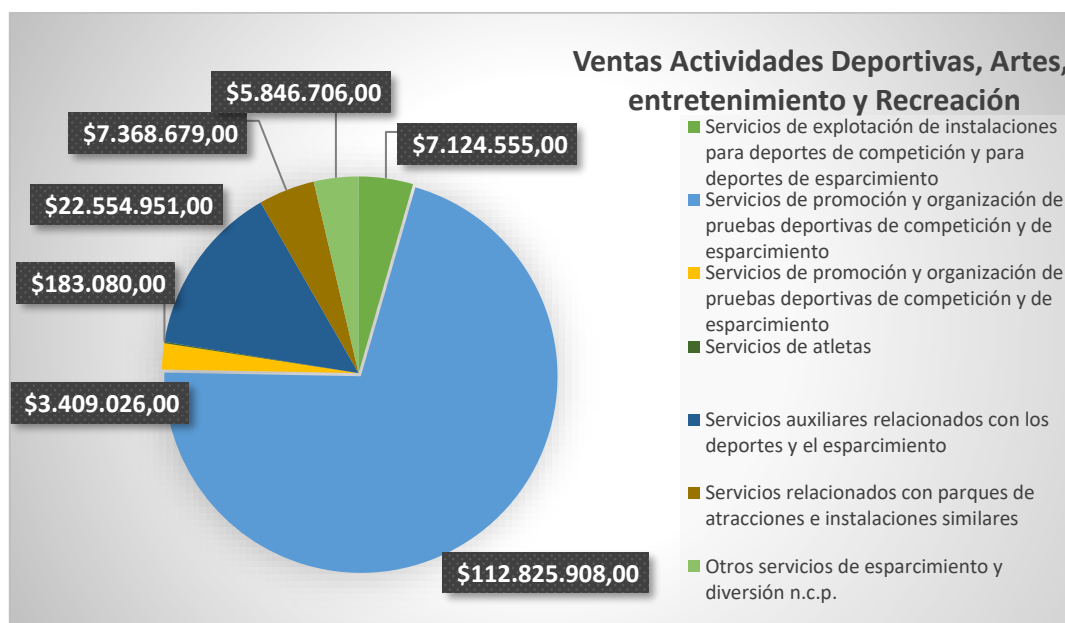


Gráfico 17. Ventas de las Actividades Deportivas, Artes, Entretenimiento y Recreación (2018)

Fuente: Ecuador en Cifras, INEC 2019

La participación de las empresas de Servicios de explotación de instalaciones para deportes de competición y para deportes de esparcimiento según la clasificación CIIU, con respecto al total de las Actividades Deportivas, Artes, Entretenimiento y recreación participa con \$5.846.706 de un total de \$159.540.857, como se observa en el Gráfico 17, considerado un sector pequeño, pero con mucho potencial, el mismo que crece a medida que aumenta la población.

La Empresa Pádbol Deporte Fusión se enmarca en el contexto de las Mipymes por la cantidad de personal y el monto de ventas anuales, proyectándose a crecer sostenidamente, mediante una propuesta de implementación de Planificación Estratégica.

2.2.3. Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter proporciona un plan para maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa y perdurar en el mundo de los negocios identificando fuerzas en los clientes, empresas competidoras, nuevos entrantes, negociación con proveedores y la amenaza de productos sustitutos del sector empresarial deportivo.

1. **Poder de negociación de los clientes:** Existen industrias que pueden ser manejadas por los clientes, dado el volumen de compras o de asociación entre ellos, lo cual representa una fuerza que afecta los ingresos de una empresa, esta fuerza es importante en las relaciones que mantiene con los clientes la empresa Pádbol Deporte Fusión, por cuanto al ofrecer mayores descuentos por el tiempo de utilización de las canchas, se ha visto beneficiado con mayor cantidad de visitas de deportistas y público en general, ya que la empresa considera los costos para poder fijar los precios mínimos a los que se puede alquilar las canchas.
2. **Rivalidad entre empresas competidoras:** La rivalidad entre empresas competidoras es una de las más fuertes, ya que el cambio de estrategias puede generar el cambio de precios, mejoras en la calidad y características de los productos o servicios, incrementándose la rivalidad a medida que aumenta el número de competidores. En el caso de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, no tiene competencia con respecto al tipo de cancha, pero si compite dentro de la industria del entretenimiento y el deporte con empresas como La Bocha Cancha Sintética ubicada en el Valle de los Chillos en la Avenida Ilaló.
3. **Entrada potencial de nuevos competidores:** Al existir la posibilidad de que nuevas empresas entren en la industria, la intensidad de la competitividad aumenta, para combatir esta fuerza las organizaciones se ven en la necesidad de lograr economías de escala, proveerse de tecnología y conocimientos técnicos. También juega un papel

importante el momento de la decisión, las preferencias por productos de marca y alta calidad, precios más bajos y un fuerte marketing, aunque existan barreras de entrada a los nuevos competidores, cuentan con distintas capacidades para ingresar en la industria.

En este sentido la Empresa Pádbol Deporte Fusión, en la venta de franquicias, se estipula que las canchas, deben ser ubicadas a cierta distancia, para que exista cobertura en lugar de competencia, además cuenta con un plus adicional que consiste en el interés por participar en el Mundial de Pádbol, próximo a realizarse, con todos los gastos pagados, para el equipo que represente al país.

4. **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores juegan un papel muy importante, el momento de costear las materias primas necesarias para la empresa, el manejo adecuado o la alianza con este sector, permite generar ayuda mutua para conseguir precios razonables que no encarezcan el producto y mejorar la rentabilidad, dando lugar a encadenamientos que ayudan al desarrollo de varios sectores.

Los insumos utilizados en las canchas de Pádbol, son entregadas en su totalidad por la franquicia de Pádbol al iniciar las actividades, abarcando el valor total, incluido un direccionamiento de marketing para su promoción. Los materiales son de excelente calidad y deben tener resistencia a los golpes y que no ocasionen daño a los jugadores, en caso de requerir reparaciones, se acudirá a los proveedores locales, que por el momento solo se ha requerido de algunas luminarias.

5. **Amenaza de productos sustitutos:** Algunas industrias compiten con productos muy similares, por ejemplo, en la industria farmacéutica, de vidrio, plástico y otros más, convirtiéndose en una fuerza nociva para empresas pequeñas que no cuentan con la tecnología adecuada para poder competir a gran escala. Para la Empresa Pádbol Deporte Fusión, un producto sustituto, puede considerarse el fútbol tenis, pero la falta de paredes laterales de vidrio, en este tipo de canchas, le vuelve un deporte lento que

requiere de menor esfuerzo por cuanto la pelota no tiene un rebote automático, por lo que no se considera un inconveniente para el crecimiento de la empresa.

Continuando con el diagnóstico de la situación de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, se elabora las matrices de evaluación de factores internas y externos, analizando posteriormente las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, para resumir la información en la Matriz Foda, que presenta los inconvenientes a los que se enfrenta la empresa, los mismos que deben ser resueltos.

2.2.4. Matriz para Evaluación de Factores Externos EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) resume la información en todos los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, ambientales, tecnológicos, que son factores externos positivos como las oportunidades y negativos como las amenazas, asignando ponderaciones que oscilan entre 0 y 1, no importante y muy importante respectivamente, indicando la relevancia de cada factor para alcanzar el éxito, por lo general las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1 (David F. , 2013).

Como indica Fred David, se debe dar una calificación de 1 a 4 puntos, a la eficacia de las estrategias actuales de la empresa, en donde 4 es el mayor puntaje y 1 el menor, posteriormente se multiplica la ponderación, por su calificación para determinar la puntuación ponderada. Al sumar las puntuaciones de las variables se obtiene la puntuación total que puede estar entre 4 y 0, si tiene 4 significa que la empresa está respondiendo muy bien a las oportunidades que le brinda el exterior y minimizan los efectos de las amenazas.

La calificación de la respuesta de la empresa a los factores externos, corresponden a 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Esta valoración se considera, el nivel de efectividad de las estrategias actuales, que utiliza la empresa para enfrentar los factores externos, calificación que estima la propia empresa, mientras que las ponderaciones se basan en la industria.

Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades		a=0-1	b=1-4	a*b
1	Incremento de la Tasa de crecimiento poblacional	0,05	3	0,15
2	El ingreso económico de los habitantes se incrementó en un 3% en el año 2018	0,05	3	0,15
3	Aumento de nuevas urbanizaciones	0,15	2	0,30
4	Demanda de eventos deportivos del sector público y privado	0,10	2	0,20
5	Las regulaciones municipales favorecen a los negocios	0,05	3	0,15
6	La empresa se encuentra ubicada en un sector estratégico	0,05	4	0,20
7	La ubicación geográfica dispone de buena cobertura de tecnologías de información y comunicación	0,05	4	0,20
		0,50		1,35
Amenazas				
1	Existen otras empresas de recreación deportiva cercanas al negocio	0,10	2	0,20
2	Debido a las políticas del complejo no es posible incrementar un servicio adicional como el de bebidas y comidas.	0,10	2	0,20
3	La composición de la población objetivo es de un 40% del total	0,05	2	0,10
4	La población en general da prevalencia a otras actividades no deportivas	0,05	2	0,10
5	El valor de los impuestos no favorece el crecimiento de los negocios	0,05	3	
6	El clima en la temporada de invierno	0,10	1	0,10
7	El complejo deportivo incluye otros deportes que puede llegar a ser una distracción para los clientes del Pádbol	0,05	1	0,05
Total		0,50		0,75
				2,10

Fuente: Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos y fuentes de Tabla 10

El factor externo en la Tabla 9 que tiene mayor peso entre las oportunidades es el “aumento de nuevas urbanizaciones”, con 162 proyectos inmobiliarios aprobados en el Valle de los Chillos por el Municipio en el 2019, segundo lugar en crecimiento después de la Delicia. En el año 2018 se aprobaron 176.710 metros cuadrados para construcción, en el primer semestre del año 2019 ya se supera en 2% todo el año 2018, llegando a 180.975 metros cuadrados aprobados (Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2019), lo que confluente en mayor demanda de personas que pueden considerarse potenciales clientes, tanto para las escuelas

de Pádbol, actividades recreativas para el tiempo libre y eventos deportivos para escuelas, colegios y universidades de la zona.

La ubicación juega un papel importante en la demanda del servicio de alquiler de canchas, ya que se encuentra rodeado por varias urbanizaciones, centros comerciales, empresas públicas y privadas, que buscan realizar actividades físicas y competencias, en lugares que brinden diversión, competencia y energía. Aunque el lugar dispone de buena señal de internet, la empresa requiere de conexión a internet y los equipos necesarios para poder generalizar la información a través de redes sociales y otros medios de comunicación.

Las variables que tienen mayor peso entre las amenazas son: “Otras empresas de recreación deportiva cercanas al negocio”, “Políticas del complejo que no permiten ofrecer un servicio adicional de bebidas y comidas” y “Clima en la temporada de invierno”, que constituye un impedimento para alquilar las canchas en época de lluvia, ya que no tienen cubierta, provocando la disminución de ingresos para la empresa, situaciones que deben corregirse para contrarrestar los efectos negativos.

Las fuentes que sustentan la ponderación se describen en la Tabla 10.

Tabla 10. Fuentes de datos para la realización de la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Oportunidades		Amenazas	
1	Ecuador en cifras / estadísticas (INEC, 2019)	1	La Bocha Cancha Sintética (2019) Canchas Valle de los Chillos /Anexo G/
2	Banco Central del Ecuador (BCE, 2019)	2	(La Casona del Colibrí "SPORTS CENTER", 2019)
3	Municipio de Quito (Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2019)	3	(INEC, ecuadorencifras.gob.ec, 2018)
4	Sector Público con el Municipio de Rumiñahui y Administración Zonal Los Chillos (INEC, 2015), (PDOT, 2015)	4	Rumiñahui destino turístico, (Municipio de Rumiñahui, 2018), toros, senderismo, nadar, montar a caballo, gimnasio (El Comercio, 2016)
5	Municipio de Rumiñahui (2018)	5	Obligaciones Fiscales (Servicio de Rentas Internas, 2019) Anexo H.
6	Google Maps Anexo E	6	Clima Sangolquí (Climate-Data.org, 2019) Anexo I
7	www.iPlanet.ec (2019) Anexo F	7	https://es-la.facebook.com/lacasonadelcolibri

La puntuación de la matriz EFE de la empresa Pádbol Deporte Fusión es 2.10, lo que le ubica bajo el promedio general de 2.50, indicando que las estrategias actuales de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.3. Evaluación del Ambiente Interno de la Empresa

2.3.1. Recursos organizacionales, Clientes, Proveedores y Empleados

La empresa desea promover la práctica del Pádbol Deporte Fusión dirigido a jóvenes y adultos, hombres y mujeres, sin límite de edad, ofreciendo un espacio que les proporcione diversión y actividad física para mejorar su estilo de vida con la práctica constante de este deporte dinámico, para lo cual la empresa tiene instaladas dos canchas de Pádbol, las mismas que cuentan con iluminación para ser alquiladas en la noche, no cuentan con cubierta actualmente, lo que le ocasiona inconvenientes cuando hay lluvia, o sol intenso, dispone de un equipo de computación, pero le falta acceso a internet.

El personal administrativo, realiza varias actividades como promoción de eventos de una forma muy limitada por la falta de acceso a internet, dos personas de servicios que realizan limpieza y atención a los clientes, pero con poco conocimiento de las reglas del Pádbol. En cuanto a los clientes son en un 90% del sexo masculino, edades entre 15 a 64 lo que indica que es necesario promocionar a deportistas femeninas, para incentivar la participación en los próximos torneos internacionales.

Los proveedores de la empresa son varios, entre los que se encuentran El Foco, Supermaxi, Ferrisariato, con los que se mantiene bajos niveles de adquisiciones por el momento. La franquicia con Pádbol Internacional fue adquirida en el año 2018.

Los socios tienen una relación de confianza y comunicación oportuna de la información de las cuentas y situación financiera para generar las mejores decisiones, con la mejor predisposición para conducir a la empresa a un mejor nivel organizacional. El respaldo de todos los colaboradores de la Empresa Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos, es un factor muy importante para la ejecución de las directrices contempladas en la planificación estratégica, considerando necesaria la intervención y opinión oportunas para el éxito en la reestructuración de la empresa.

2.3.2. Matriz para Evaluación de Factores Internos EFI

Es una síntesis del proceso de auditoría interna de la administración estratégica que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las actividades de la empresa, identificando y evaluando las diferentes interacciones entre las áreas. Las fortalezas corresponden a los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que posee para el desempeño positivo de sus actividades, mientras que las debilidades son los factores que provocan una posición desfavorable frente a otras empresas, ya que son los recursos y habilidades que no posee y no le permiten desarrollar sus actividades positivamente.

Al igual que en la Matriz EFE se sigue el mismo procedimiento de evaluación y ponderación determinando la siguiente Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI para la Empresa Pádbol Deporte Fusión Sede – Valle de los Chillos.

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas		a=0-1	b=1-4	a*b
1	La empresa tiene la capacidad de aumentar el interés del Pádbol a la población	0,10	4	0,40
2	Se cuenta con empleados eficientes	0,05	3	0,15
3	Las promociones por tiempo de alquiler generan un aumento de 20% en ventas	0,10	3	0,30
4	Los gastos en publicidad generaron un aumento en la afluencia de clientes del 20%	0,05	3	0,15
5	El personal de soporte técnico cuenta con instrucción sobre reglas del Pádbol	0,05	3	0,15
6	La cámara de aire del piso es de bajo impacto para lesiones	0,10	4	0,40
7	Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0,05	3	0,15
		0,50		1,70
Debilidades				
1	El alquiler de las canchas se ve afectado por la falta de cubierta	0,15	1	0,15
2	Falta de señalización para llegar a las canchas	0,05	1	0,05
3	La empresa no cuenta con un adecuado manejo de las redes sociales	0,05	2	0,10
4	Cercanía de los baños a las canchas	0,05	2	0,10
5	Los ingresos no cubrieron los gastos operacionales del mes de noviembre del 2019	0,10	1	0,10
6	Capacitación en planificación estratégica	0,05	2	0,10
7	Sólo existe una vía de acceso al complejo	0,05	2	0,10
Total		0,50		0,70
				2,40

Fuente: Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos.

El Pádbol es un deporte que genera interés en los jugadores por su dinamismo y energía, por lo que le convierte en una actividad adictiva y de mucha atracción que brinda además de diversión, salud, bienestar físico y emocional a sus practicantes. Con la escasa publicidad para promocionar eventos deportivos y demostrativos, se incrementó en el mes de diciembre de 2020 un 20% adicional en el alquiler de las canchas y afluencia de clientes, con respecto a noviembre de 2020 (Pádbol Deporte Fusión, 2019), lo que se menciona en la Tabla 11.

La calificación más alta entre los factores internos de las fortalezas la obtiene el factor: "La empresa tiene la capacidad de aumentar el interés del Padbol a la población", por la razón mencionada anteriormente, provocó concurrencia desde el primer torneo, llamadas y mensajes de potenciales clientes que estaban interesados sobre este deporte y los horarios de atención. Al igual que la calificación que obtiene "La cámara de aire del piso es de bajo impacto para lesiones", es un factor importante para deportistas de alto rendimiento y público en general (Pádbol Uruguay, 2019).

La ponderación más alta entre las debilidades de la Matriz EFI, la tiene el factor: "El alquiler de las canchas se ve afectado por la falta de cubierta", situación que se ha podido evidenciar en complejos deportivos en otros países que constituye un factor clave para el éxito del negocio, por lo que una inversión de la empresa sería muy importante para que sus operaciones no dependan del clima (Pádbol Uruguay, 2019).

La puntuación de la matriz EFI de la empresa Padbol Deporte Fusión, es de 2.40, que está bajo el promedio general de 2.50, lo que indica que la empresa tiene grandes debilidades internas. Se requiere aplicar una reestructura urgente de operaciones, estrategias, políticas y procedimientos.

2.3.3. Análisis FODA de la Empresa Pádbol Deporte Fusión

Al identificar las Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se detallan en las matrices EFE y EFI, con los pesos asignados a cada una por la importancia que le da la empresa se puede estructurar la Matriz FODA según hayan sido aprovechadas o contrarrestadas, encaminando la definición de las directrices que guiarán el plan estratégico.

Tabla 12. Análisis FODA de la Empresa Pádbol Deporte Fusión

		EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS EFE			
		Oportunidades		Amenzas	
MATRIZ FODA EMPRESA PADBOL DEPORTE FUSIÓN	1	Incremento de la Tasa de crecimiento poblacional	1	Existen otras empresas de recreación deportiva cercanas al negocio	
	2	El ingreso económico de los habitantes se incrementó en un 3% en el año 2018	2	Debido a las políticas del complejo no es posible incrementar un servicio de bebidas y comidas.	
	3	Aumento de nuevas urbanizaciones	3	La composición de la población objetivo es un 6% del total	
	4	Demanda de eventos deportivos del sector público y privado	4	La población en general da prevalencia a otras actividades no deportivas	
	5	Las regulaciones municipales favorecen a los negocios	5	El valor de los impuestos no favorece el crecimiento de los negocios	
	6	La empresa se encuentra ubicada en un sector estratégico	6	El clima en la temporada de invierno	
	7	La ubicación geográfica dispone de buena cobertura de tecnologías de información y comunicación	7	El complejo deportivo incluye otros deportes que puede llegar a ser una distracción para los clientes del Pádbol	
	Fortalezas		FO		FA
EVALUACION DE FACTORES INTERNOS EFI	1	La empresa tiene la capacidad aumentar el interés del Padbol a la población	Aumenta la población, las promociones por tiempo de alquiler generan un aumento en ventas. La empresa se encuentra en sector estratégico, los gastos en publicidad aumentan la afluencia Las instituciones del sector realizan eventos deportivos, se cuenta con empleados eficientes Las instituciones del sector realizan eventos deportivos, prefieren canchas de Pádbol por su bajo impacto en lesiones	Las promociones por tiempo de alquiler generan aumento en ventas pero el clima de la ciudad es variable Los gastos en publicidad generan un aumento de afluencia, pero no se utilizan las tecnologías en un alto porcentaje	
	2	Se cuenta con empleados eficientes			
	3	Las promociones por tiempo de alquiler generó un aumento de 20% en ventas			
	4	Los gastos en publicidad generaron un aumento en la afluencia del 20%			
	5	El personal de soporte técnico cuenta con instrucción sobre reglas del Pádbol			
	6	La cámara de aire del piso es de bajo impacto para lesiones			
	7	Los ingresos por empleado aumentaron 19%			
Debilidades		DO		DA	
1	El alquiler de las canchas se ve afectado por la falta de cubierta	Aumenta la población pero el alquiler de las canchas disminuye por la falta de cubierta Las instituciones del sector realizan eventos deportivos, pero la empresa no cuenta con adecuada promoción en redes sociales	Las instalaciones no son adecuadas para la variación del clima, porque no cuenta con cubierta Falta de manejo de las redes sociales por falta de implementos de tecnologías La falta de implementación de planificación estratégica, no permite ampliar llegar a la población objetivo del 6% del total, ni coordinar todas las actividades, para una mayor eficiencia de la Administración de la Empresa		
2	Falta de señalización para llegar a las canchas				
3	La empresa no cuenta con manejo eficiente de redes sociales				
4	Cercanía de los baños a las canchas				
5	Los ingresos no cubren los gastos de operacionales del mes de noviembre del 2019				
6	Capacitación en planificación estratégica				
7	Solo existe una vía de acceso al complejo				

Fuente: Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos

En términos generales se puede identificar en la Matriz FODA de la Empresa Pádbol Deporte Fusión expresada en la Tabla 12, que los principales inconvenientes para su crecimiento, lo constituyen la falta de cubierta de las instalaciones, que no propicia el alquiler de las canchas cuando el clima es lluvioso o por el contrario muy soleado y por otra parte la falta de promoción en redes sociales, ya que no cuentan con las instalaciones de tecnología adecuada para su difusión por internet.

Otros factores que influyen en el crecimiento de la Empresa corresponden, al bajo manejo de las redes sociales por carencia de medios y equipos tecnológicos y falta de ejecución e implementación de un plan estratégico, tanto para ampliar la llegada al 6% de la población total que constituye el grupo objetivo de la Empresa, como para coordinar todas sus actividades y administrar con eficiencia.

2.4. Situación Financiera de la Empresa Pádbol Deporte Fusión

El análisis financiero de la Empresa Pádbol Deporte Fusión es muy importante para determinar la situación actual, el mercado potencial que aspira cubrir, examinar la información sobre los estados financieros, estimando el monto de los recursos económicos que se necesitan para ejecutar la actividad diaria, retornar la inversión inicial a sus inversionistas, en alineamiento con la proyección del Pádbol hacia el futuro, como un deporte que fomenta la actividad física y la salud en beneficio de deportistas y público en general, inversión rentable para los socios y generadora de trabajo.

En esta sección se pretende establecer indicadores financieros que permitan la evaluación económica actual de la empresa y desarrollar a continuación el cálculo de las inversiones que se requieren para implementar una nueva estructura administrativa, direccionada por la planificación estratégica del modelo de Fred David, finalizando el estudio con la demostración que es una empresa que reporta resultados de rentabilidad a sus socios al realizar los cambios sugeridos.

2.4.1. Inventario Inicial de Activos

El Inventario Inicial de Activos, permite determinar al 1 de noviembre del 2019, los activos fijos de la Empresa Pádbol Deporte Fusión que cuenta con un valor de 1.850,00 dólares. La inversión en activos fijos son los costos que se tuvo que efectuar para su adquisición como son: muebles y enseres, computadora, impresora, balones de Pádbol.

Tabla 13. Inventario Inicial de Activos de la Empresa Pádbol Deporte Fusión

		PADBOL DEPORTE FUSION
		Sede Valle de los Chillos
		Inventario Inicial de Activos
		Al 1 de noviembre de 2019
Activos fijos	Valor USD	
Muebles y enseres		1.000,00
Computadora		600,00
Impresora		100,00
Balones Pádbol		150,00
		1.850,00
Activos intangibles	Valor USD	
Franquicia Pádbol		25.000,00
		25.000,00
Capital de Trabajo	Valor USD	
Inversión para obra civil		10.000,00
		10.000,00
TOTAL ACTIVOS		36.850,00

Fuente: Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos

En la Tabla 13, el valor de los Activos Intangibles lo constituye la franquicia, que incluye los materiales para el armado de dos canchas de Pádbol, adicionalmente se adquiere el aval para organizar torneos rankeados, los cuáles otorgan cupos para torneos internacionales organizados por la FIPA (Federación Internacional de Pádbol), como son la Copa América y el Mundial de Pádbol. El capital de trabajo es de un monto de USD.10.000,00 para la

construcción de las bases de cemento para la instalación de las canchas, diseñado por el Ing. Paúl Salazar.

2.4.2. Costos y Gastos

Son los desembolsos correspondientes a los Gastos de Operación, como arriendo, Gastos Administrativos de pago de sueldo al administrador y Gastos de Ventas en los que se considera la publicidad y premios para torneos.

**Tabla 14. Gastos de la Empresa Pádbol Deporte Fusión
(del 1 de noviembre al 30 de noviembre 2019)**

		
PADBOL DEPORTE FUSION Sede Valle de los Chillos Costos y gastos Del 1 de noviembre de 2019 al 30 de noviembre de 2019		
Gastos de operación	Valor USD	
Arriendo		600,00
		600,00
Gastos administrativos	Valor USD	
Sueldo administrador		600,00
		600,00
Gastos de ventas		
Publicidad		50,00
Premios torneos		50,00
		100,00
TOTAL GASTOS	USD	1.300,00

Fuente: Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos

Los valores de Costos y Gastos, en la Tabla 14, corresponden al mes de noviembre de 2019, que se efectuaron el primer mes de funcionamiento de las canchas de Pádbol, en La Casona del Colibrí en Sangolquí, por el monto total de USD 1.300,00. En el momento actual la

Empresa está representada como se mencionó anteriormente, por el Sr. Julio Moreno, registrado en el SRI como persona natural, no obligado a llevar contabilidad, pero con la proyección a constituir legalmente una compañía de responsabilidad limitada, para lo cual está estipulado realizar los trámites correspondientes en el corto plazo.

2.4.3. Balance General

El Balance General de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, lo constituye todo lo que la empresa tiene como son los activos y el porcentaje que le pertenece a los socios reflejado en el Patrimonio, expresado en dólares al 30 de noviembre de 2019.

**Tabla 15. Balance General de la Empresa Pádbol Deporte Fusión
(al 30 de noviembre del 2019)**

		PADBOL DEPORTE FUSION Sede Valle de los Chillos Balance General Al 30 de noviembre de 2019	
Activo Circulante	\$ 10.000,00	Pasivo Circulante	\$ -
Bancos	\$ 10.000,00	Sin pasivo	\$ -
Activo No Circulante	\$ 26.850,00	Pasivo No Circulante	\$ -
Franquicia	\$ 25.000,00	Sin pasivo	\$ -
Muebles y enseres	\$ 1.000,00		
Equipos de computación	\$ 700,00	Capital Contable	\$ 36.850,00
Materiales	\$ 150,00	Inversion inicial	\$ 36.850,00
Total de Activo	\$ 36.850,00	Total de Pasivo y Capital Contab	\$ 36.850,00

Fuente: Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos

La inversión inicial detallada en el Tabla 15, la realizaron los señores Julio Moreno y Renato Vásquez quienes tienen una participación del 70% y 30% respectivamente, los activos suman un total de 36.850,00 dólares.

2.4.4. Estado de Resultados Integral

El Estado de Resultados Integral o de Pérdidas y Ganancias detalla los ingresos por el servicio de alquiler de las canchas en el mes de noviembre de 2019, se lo realizará anualmente, pero para efecto del presente estudio, se realiza el corte de la información hasta el 30 de noviembre del año en mención.

**Tabla 16. Estado de Resultados de la Empresa Pádbol Deporte Fusión
(del 1 de noviembre al 30 de noviembre de 2019)**

	
PADBOL DEPORTE FUSION Sede Valle de los Chillos Estado de Resultados Del 1 de noviembre de 2019 al 30 de noviembre de 2019	
Ventas	\$ 300,00
Ingreso por ventas	\$ 300,00
Costo de ventas	\$ 100,00
Publicidad	\$ 50,00
Materiales	\$ 50,00
Utilidad bruta en ventas	\$ 200,00
Gastos operacionales	\$ 600,00
Arriendos	\$ 600,00
Gastos administrativos	\$ 600,00
Sueldos	\$ 600,00
Total gastos	\$ 1.200,00
RESULTADO NETO	\$ -1.000,00

Fuente: Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos

Los valores de ventas de la Tabla 16, corresponden tanto al alquiler de canchas como a las inscripciones del Torneo de Pádbol realizado en el mes de noviembre del 2019. Los ingresos apenas cubrieron el 23% de los costos y gastos por lo que se generó una pérdida de 1.000,00 dólares en el primer mes de funcionamiento.

La situación financiera de la Empresa Pádbol Deporte Fusión revela la necesidad de realizar un análisis interno e implementar estrategias fundamentadas en la Teoría Administrativa, que reestructure sus operaciones, para poder mantenerse en el mercado.

2.4.5. Proyección Financiera de la Empresa Pádbol Deporte Fusión 2020-2025

Para realizar la evaluación de la proyección financiera de la Empresa Pádbol Deporte Fusión se toma en consideración varios aspectos como el costo del capital, que indica la rentabilidad que le ofrece el mercado por la inversión del capital del inversionista, si la Tasa Interna de Retorno (TIR), de la empresa es menor, que la Tasa de Retorno del Capital en una entidad financiera, el proyecto no es conveniente.

Tabla 17. Formula del costo de Capital

$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$		
Rf	Tasa libre de riesgo	Rf= 12,25%
β	Factor de riesgo del mercado	β 0,29
Rm	Retorno promedio del mercado	Rm 6,22%
Ke	Costo del capital	Ke 10,50%
Rm- Rf	Promedio por invertir. La compensación por asumir riesgo	

Fuente: (Calderón, 2009)

Se evalúa el mercado potencial y el mercado meta para proyectar a 6 años tanto el ingreso como los gastos y la inversión.

Clasificación de la Población

Para realizar la clasificación de la población se toma en consideración los datos proporcionados por el INEC (2018), obteniendo la población total de los sectores de Alangasí, Amaguaña, Conocoto, Guangopolo, La Merced, Pintag y Rumiñahui, para posteriormente clasificar según la edad en población disponible, población calificada de acuerdo al nivel socioeconómico y finalmente obtener la Población Objetivo o Meta.

Población Objetivo o Meta

La Población Objetivo o Meta, lo conforman todos los pobladores del Valle de los Chillos, que la Empresa decide captar y está en posibilidad de atender con el servicio de alquiler de canchas, considerando que son personas que pueden comprar y utilizarán el servicio.

Tabla 18. Clasificación de la Población del Valle de los Chillos

Población del Valle de los Chillos					
Población Total	Valle de los Chillos 0 a 100 años	298.175	Habitantes	FRECUENCIA ANUAL	1
Población Potencial	Valle de los Chillos 10 a 64 años	224.645	Habitantes		12.128
Población Disponible	Tienen necesidad y desean (20-64)	168.776	Habitantes		
Población Calificado o Disponible	36% de la Población Disponible según nivel socio-económico	60.759	Habitantes		4
Población Objetivo o Meta 13% en el 2020 más 7% por proyección anual de la demanda	Población Meta				personas por 1 cancha
	20%	12.128	Habitantes		
Población Objetivo año 2020		12.128	Habitantes		
Precio promedio		\$ 2,62			
Ingreso total año 2020		\$ 31.762.27			

Fuente: INEC -Ecuador en Cifras

El total de la población indicado en la Tabla 18 del Valle de los Chillos de 0 a 100 años es de 298.175 habitantes, de los cuales se toma la población comprendida entre 20 a 64 años

de edad como la Población Disponible, 224.645 personas que se considera el grupo que necesitan y desean acceder al servicio de Pádbol Deporte Fusión, de acuerdo a encuestas realizadas por el INEC, son el rango de edad de personas que en su mayoría realiza ejercicio físico.

La Población Calificada según Nivel Socioeconómico, considera tres estratos que pueden acceder a este tipo de servicios, luego de ser clasificados como potenciales, disponibles. El precio promedio ponderado, de todas las actividades que se pueden implementar en la Empresa es de 2.62 dólares, representando un ingreso proyectado al año 2020 de 31.762,27 dólares.

Estratos de la Población Ecuatoriana

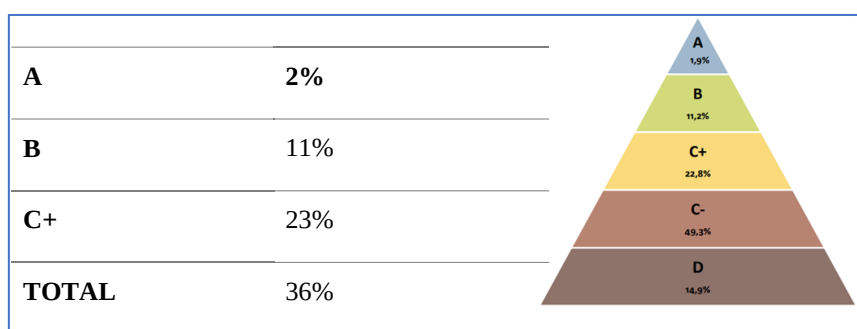


Gráfico 18. Estratos de la población ecuatoriana

Fuente: INEC (2018)

Según la información del INEC (2018), clasifica a las personas en estratos, A, B, C+, C, D y E, tomando en cuenta algunos aspectos como educación, acceso a salud, ingresos, nivel de educación, dimensiones según las cuales evalúan el estrato de los ecuatorianos. Para la presente investigación se toma los estratos A, B, C+, que se considera, serían los que pueden acceder al tipo de servicios que ofrece la Empresa Pádbol Deporte Fusión, que suman entre los tres estratos 36% que se considera la Población Calificada en 60.759 habitantes.

Para el año 2020 en la clasificación de la Población Objetivo o Meta se considera un incremento del 13% como efecto de la implementación de la Planificación Estratégica y el 7% corresponde a la proyección anual de la demanda analizada en el sector de Recreación y Deportes, con datos proporcionados por el INEC (2018).

Proyección de Costos y Gastos

Los costos fijos proyectados desde el año 2020 al 2025 en base a los datos de la Situación Financiera de la empresa, en el que se considera las remuneraciones anuales y los gastos de alquiler y servicios básicos.

Tabla 19. Proyección de Costos Fijos

Costos Fijos por Año 2020-2025 (en dólares)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Remuneración anual Administrador	10.174,56	10.704,65	11.262,37	11.849,14	12.466,48	13.115,98
Remuneración anual Auxiliar	0,00	0,00	7.508,24	7.899,42	8.310,98	8.743,99
Alquiler y S. Básicos	7.884,00	7.919,64	7.957,13	7.996,58	8.038,08	8.081,74
Total Costos Fijos	18.058,56	18.624,29	26.727,74	27.745,14	28.815,54	29.941,71

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

A partir del año 2022 descrito en la Tabla 19, se realizará la contratación de un colaborador auxiliar que realice tareas como atención a los clientes, limpieza y mensajería, mientras tanto el año 2020 y 2021 las tareas se repartirán entre el Administrador y los Socios.

Tabla 20. Componente de Sueldo Anual del Administrador

Sueldo Anual Administrador (en dólares)							
Concepto	Valor Mensual	V. Anual 2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldo Básico \$600,00 mensual	600,00	7.200,00	7.575,12	7.969,78	8.385,01	8.821,87	9.281,49
Décimo Tercero		600,00	631,26	664,15	698,75	735,16	773,46
Décimo Cuarto		600,00	631,26	664,15	698,75	735,16	773,46
Vacaciones		300,00	315,63	332,07	349,38	367,58	386,73
IESS 11.15%	66,90	802,80	844,63	888,63	934,93	983,64	1.034,89
IECE Y SECAP 1%	6,00	72,00	75,75	79,70	83,85	88,22	92,81
Fondos de Reserva	49,98	599,76	631,01	663,88	698,47	734,86	773,15
Total remuneración anual		10.174,56	10.704,65	11.262,37	11.849,14	12.466,48	13.115,98

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

El resumen en la Tabla 20, con el componente del sueldo anual corresponde al Administrador incluidos los beneficios de ley, resultando una remuneración anual de 10.174,56 dólares en el año 2020, incluyendo el alza salarial del mismo año, al proyectarse este rubro al año 2025 y un colaborador adicional que se contrata en el año 2022, por el incremento de los clientes prospectados, el mismo que se indica en la tabla a continuación:

Tabla 21. Componente de Sueldo Anual del Auxiliar

Componente de Sueldo Anual Auxiliar (en dólares)							
Concepto	Valor Mensual	V. Anual 2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldo Básico \$400,00	400,00	4.800,00	5.050,08	5.313,19	5.590,01	5.881,25	6.187,66
Décimo Tercero		400,00	420,84	442,77	465,83	490,10	515,64
Décimo Cuarto		400,00	420,84	442,77	465,83	490,10	515,64
Vacaciones		200,00	210,42	221,38	232,92	245,05	257,82
IESS 11.15%	44,60	535,20	563,08	592,42	623,29	655,76	689,92
IECE Y SECAP 1%	4,00	48,00	50,50	53,13	55,90	58,81	61,88
Fondos de Reserva	33,32	399,84	420,67	442,59	465,65	489,91	515,43
Total Sueldo anual		6.783,04	7.136,44	7.508,24	7.899,42	8.310,98	8.743,99

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

La cantidad proyectada de colaboradores se realiza en base al crecimiento de la demanda anual y al incremento de la población, a partir del año 2022 se realiza la contratación de un colaborador auxiliar con un sueldo anual de 7.508,24 dólares, el mismo que realizará las varias labores de mantenimiento y multifunción. Los socios colaborarán con el Administrador en algunas actividades, en los años 2020 y 2021. Los valores en los años 2020 y 2021 del sueldo total del auxiliar, son referenciales en la Tabla 21.

Tabla 22. Proyección Gastos de Alquiler y Servicios Básicos proyectados

Proyección Gastos de Alquiler y Servicios Básicos proyectados (en dólares)						
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Alquiler del terreno	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Luz, Agua, Internet	684,00	719,64	757,13	796,58	838,08	881,74
Total	7.884,00	7.919,64	7.957,13	7.996,58	8.038,08	8.081,74

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

El contrato del alquiler del terreno, es a 6 años con monto fijo mensual de 600,00 dólares, al cabo del cual se realizará un nuevo contrato de arrendamiento. Los servicios básicos corresponden a los rubros luz, agua, internet, por un monto total anual en el 2020 de 684,00 dólares.

Tabla 23. *Proyección Costos Variables*

Proyección Costos Variables por año (en dólares)						
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gasto Publicidad	240,00	264,00	290,40	319,44	351,38	386,52
Otros	50,00	52,50	55,13	57,88	60,78	63,81
Gastos Implementación	2.510,00					
Total Gastos Fijos	2.800,00	316,50	345,53	377,32	412,16	450,34

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

Los Gastos Implementación expresados en la Tabla 23, en el año 2020 por 2.510,00 dólares corresponden a rubros para la implementación del nuevo Plan Estratégico, en el que se incluyen los valores de varias actividades correspondientes a las estrategias a implementar, como son:

Gastos generales implementación de infraestructura por 60,00 dólares

Gastos generales implementación tecnología por 30,00 dólares

Gastos generales para la estrategia de marketing por 1.580,00 dólares

Gastos generales para la nueva organización administrativa por 660,00 dólares

Gastos generales para la gestión estratégica por 180,00 dólares.

Tabla 24. *Proyección Total Costos Fijos y Variables*

Proyección Costos Fijos y Variables por año (en dólares)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Costo Fijo	18.058,56	18.624,29	26.727,74	27.745,14	28.815,54	29.941,71
Costo Variable	2.800,00	316,50	345,53	377,32	412,16	450,34
Total	20.858,56	18.940,79	27.073,27	28.122,46	29.227,70	30.392,04

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

Los costos fijos y variables en el año 2020 en la Tabla 24, es de 20.858,56 dólares, el mismo que en el rubro del costo fijo asciende en el año 2022 por la contratación del nuevo personal auxiliar.

Proyección de Actividades

Los ingresos presupuestados, corresponderían a la decisión de implementación de los servicios adicionales como clases extracurriculares de 14h00 a 17h00 y alquiler de las canchas de 17h00 a 23h00 todos los días, publicidad de vallas y alquiler de campeonatos inter-institucionales, colegiales de 7h00 a 9h00.

Tabla 25. Proyección Ingreso máximo por 2 canchas utilizadas eficientemente

Proyección Ingreso máximo 2 canchas de Pádbol					
Actividad	Horas diarias	Canchas	Unidades	Tiempo	Ventas al día
Alquiler de las canchas	6 horas diarias	2	48 personas	12 hora/día	\$ 144,00
Clases extracurriculares	1 hora 30 minutos diarios	2	16 personas	3 horas/día	\$ 21,33
Propaganda en Vallas	\$20,00 al mes por valla	2	12 vallas	diarios	\$ 8,00
Alquiler para campeonatos	\$10,00 por 2 horas cancha	2	16 personas	4 horas/día	\$ 20,00
Ingreso total por 2 canchas al día				diario	\$ 193,33
Ingreso total por 2 canchas al mes				mensual	\$ 5.800,00
Ingreso total por 2 canchas al año				anual	\$69.600,00

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

Con la implementación de oferta de actividades a la población, se puede prospectar un Ingreso diario si se utiliza las dos canchas instaladas de forma eficiente como se indica en la Tabla 25, por un valor aproximado de 193,33 dólares, 5.800,00 dólares mensuales y 69.600,00 al año.

Tabla 26. Promedios por persona y horas de alquiler de canchas

Canchas	Horas/día alquiler	\$/Alquiler/día	Precio/hora/Promedio			
2	12	\$ 144,00	\$ 12,00	Alquiler canchas	\$ 3,00	diario/persona
2	6	\$ 21,33	\$ 3,56	Extracurriculares	\$ 1,33	diario/persona
2	4	\$ 20,00	\$ 5,00	Campeonatos	\$ 1,25	diario/persona
			\$ 6,85	PROMEDIO /PRECIO HORAS	\$ 1,86	PROMEDIO /PRECIO/ PERSONA
HORAS/ DIA	22	2 Canchas				
HORAS/MES	660	\$ 5,58				
HORAS/AÑO	8.030					

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

Los precios promedio por persona calculados tiene un valor de 1.86 dólares, el mismo que debe ser ponderado de acuerdo al peso que tiene cada actividad en el ingreso que se registra a la Empresa, para lo cual se establece un porcentaje del 78% de peso al alquiler de las canchas, que representa el rubro más alto en cuanto a ventas, generando un precio promedio de 2.33 dólares, en segundo lugar las clases extracurriculares tienen un peso del 12% en cuanto al ingreso, calculando un precio promedio de 0.15 dólares y finalmente el alquiler para campeonatos con un peso de 11% , con un precio promedio de 0.13 dólares, lo que suma un precio promedio general de 2.62 dólares, valor con el que se inicia la proyección en el año 2020.

En cuanto a los precios en el resumen en la Tabla 27 a continuación se realiza la proyección tomando en consideración la inflación histórica desde el año 2010.

Tabla 27. Precios proyectados con un incremento promedio de inflación (2010-2019)

Precios proyectados con un incremento promedio de 2,54% de inflación (2010-2019) en dólares						
2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	
2,62	2,69	2,75	2,82	2,90	2,97	

Fuente: (INEC, 2019)

Elaborado por: El autor

Se elabora el Flujo de Efectivo con la proyección de ingresos que se pueden generar por la implementación del plan estratégico con las nuevas actividades para la Empresa Pádbol

Deporte Fusión en el período 2020-2025 y predecir si este plan puede generar rentabilidad atractiva a sus inversionistas, a través de la evaluación del Valor Actual Neto, que se obtiene mediante la diferencia entre el valor presente de los flujos futuro y el valor presente del costo de la inversión.

Entre las actividades que se estima implementar se detallan:

- Alquiler de las canchas.
- Clases extracurriculares.
- Alquiler para campeonatos interinstitucionales, colegiales, universitarios.
- Alquiler del espacio para vallas publicitarias.

Tabla 28. Flujo de Efectivo, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno

FLUJO DE EFECTIVO PADBOL DEPORTE FUSION (en dólares)							
RUBROS	0	1	2	3	4	5	6
Inversiones (P.P.E.+ Cap. Trab)	-36.850,00	-150,00	-157,82	-166,04	-174,69	-2.292,46	36.300,09
Ingresos		31.762,27	46.063,59	49.581,27	53.397,38	57.520,42	61.961,00
Costo de Ventas		2.800,00	316,50	345,53	377,32	412,16	450,34
Utilidad Bruta en Ventas		28.962,27	45.747,09	49.235,74	53.020,06	57.108,26	61.510,66
Gastos de Operación		18.058,56	18.624,29	26.727,74	27.745,14	28.815,54	29.941,71
Depreciación		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.776,68
Amortización A. Nominal							
Total Gastos de Operación		20.798,56	21.364,29	29.467,74	30.485,14	31.555,54	32.718,39
Ganancia(+) Pérdida (-) P.P y E							
UAII		8.163,71	24.382,80	19.768,00	22.534,93	25.552,72	28.792,27
Intereses							
UAI		8.163,71	24.382,80	19.768,00	22.534,93	25.552,72	28.792,27
Impuesto a la renta 25%		2.040,93	6.095,70	4.942,00	5.633,73	6.388,18	7.198,07
Participación Colaboradores 15%		1.224,56	3.657,42	2.965,20	3.380,24	3.832,91	4.318,84
GANANCIA/PERDIDA		4.898,23	14.629,68	11.860,80	13.520,96	15.331,63	17.275,36
Adiciones:							
Depreciación		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.776,68
Amortización							
Pérdida disposición de Activos							
Total adiciones		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.776,68
Deducciones							
Pago principal							
Total deducciones							
FLUJO NETO (E=A+/-B+C-D)	-36.850,00	7.488,23	17.211,86	14.434,76	16.086,27	15.779,17	56.352,14

IMPUESTOS RENTA	25%
UTILID. A TRABAJAD.	15%
TASA DE DESCUENTO	10,50%
VAN	\$ 46.040,37
TIR	36,74%
COMPROBACIÓN	\$ 0,00

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento a la cual la inversión tienen un valor presente neto nulo, en la Tabla 28 el TIR de la Empresa Pádbol Deporte Fusión es de

36,74% comparado con la tasa de descuento de 10,50% es significativamente mayor, lo que indica que es un proyecto factible.

Punto de equilibrio

Tabla 29. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO EMPRESA PADBOL DEPORTE FUSION		$Q = \frac{CF}{PV - CV_u}$	Horas al día por 2,4 cancha
			73 Horas al mes 583 Unidades \$ 1.525,92 Ventas al mes
COSTO FIJO MENSUAL	\$ 1.504,88		El Punto de Equilibrio en donde los costos son iguales a los beneficios es de 583 horas de alquiler al mes para no perder, ni ganar.
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0,04		
PRECIO DE VENTA PROMEDIO	\$ 2,62		
CANTIDAD (Q) Unidades	583		La cantidad de equilibrio mensual a vender es de \$1.109,35
CANTIDAD (Q) Valor promedio	\$ 1.525,92		

Fuente: (Calderón, 2009)

Elaborado por: El autor

El punto de equilibrio en la Tabla 29, en donde los costos son iguales a los beneficios para que la Empresa Pádbol Deporte Fusión no pierda es de 583 unidades/ hora, cantidad que se reparte para 8 jugadores que ocupan dos canchas, representando una ocupación de 73 horas al mes, lo que representa un valor de 2,4 transformando a horas corresponde a 2 horas, 24 minutos.

3. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PADBOL DEPORTE FUSIÓN

El Modelo de Planificación Estratégica de Fred David proporciona las directrices para estructurar un proceso claro y práctico que dirige hacia la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Para saber hacia dónde desea ir la empresa, es necesario conocer su situación actual, detectando la dinámica del ambiente interno y externo de sus operaciones, de ahí la importancia de aplicar un modelo, ya que conduce hacia la elección adecuada de estrategias, para la efectiva ejecución de actividades y optimización de recursos, potenciando la imagen de la empresa dentro del entorno deportivo y de entretenimiento, con el fin de difundir la práctica masiva del Pádbol en el Valle de los Chillos, durante el periodo 2020-2025.

3.1. Formulación de Estrategias

Los resultados del análisis de los factores internos y externos de la Empresa Pádbol Deporte Fusión indican que cuenta con fortalezas importantes, como la ubicación estratégica de las canchas, el dinamismo para jugar, con un sistema inclusivo dirigido a toda la población del lugar, la gran debilidad es la falta de promoción de las canchas y la falta de inversión en la cubierta, para ser practicado en cualquier momento.

En este contexto se definen cuatro directrices estratégicas para la Empresa Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos, que guiarán la planificación para alinearse con la nueva Visión y Misión, con el objetivo de llegar con sus servicios a “toda la comunidad”

A continuación, se describe la Visión y Misión de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, encargados de señalar el camino a seguir con la implementación de nuevos objetivos y estrategias.

3.1.1. Visión y Misión

Visión

Ser al 2020 una empresa reconocida a nivel nacional, que se caracteriza por ofrecer un espacio para la actividad física y la práctica de un deporte dinámico y divertido como es el Pádbol Deporte Fusión, que propicia un nuevo estilo de vida, fomentando salud y bienestar a los habitantes del Valle de los Chillos.

Misión

Somos una empresa deportiva que fomenta y desarrolla, el deporte recreativo y competitivo, a través de la práctica del Pádbol Deporte Fusión, incentivando el aprovechamiento del tiempo libre, en una actividad física innovadora, que promueve la preservación de la salud física, con valores como constancia, pasión, disciplina en todos sus deportistas.

Principios

- **Calidad:** Seguimos un alto nivel de excelencia con los mejores estándares de atención al cliente y calidad en los servicios que ofrecemos.
- **Integración:** Proporcionamos experiencias de entretenimiento y actividad física diferentes para todas las generaciones, con ideas positivas e integradoras enfocadas a la preservación de la salud física y emocional de los clientes.
- **Pasión:** Transmitir el amor al deporte y a las actividades recreativas que aportan satisfacción a las personas que las practican, brindando momentos de optimismo y alegría.

- **Diversidad:** Ofrecer varias alternativas de distracción para hombres, mujeres, niños, adultos que disfrutan de realizar deportes y actividades recreativas diferentes a las convencionales.
- **Calidez:** Brindar atención personalizada y eficiente a todos los clientes, atendiendo sus requerimientos con paciencia y precisión para afianzar la relación a largo plazo.

Valores

- **Respeto:** Valor esencial tanto al interior de la empresa promoviendo el crecimiento y bienestar de sus colaboradores, como la consideración y empatía con los clientes externos, fomentando la tolerancia entre participantes, para compartir en armonía.
- **Disciplina:** Para desarrollar las operaciones diarias de la Empresa, presentando una ejecución sistemática de normas y procedimientos establecidos que además se transmiten a todos los participantes de las actividades como: entrenamientos, torneos y actividad recreativa.
- **Compromiso:** Que la Empresa Pádbol Deporte Fusión, adopta como uno de los valores principales, para fomentar la actividad física, deporte y salud, implementando varias actividades que se ajusten a la satisfacción de los clientes, alentando a la participación competitiva y de recreación.
- **Tolerancia:** Valor que fomenta la convivencia con dignidad, libertad y empatía en los participantes, asumiendo que todos somos diferentes para aceptarnos y vivir en armonía.
- **Responsabilidad:** Realizar todas las actividades de servicio personalizado hacia los clientes con la mejor predisposición y en base a procesos establecidos para optimizar tiempo y mejorar la administración del negocio.

3.1.2. Foda de la Empresa Pádbol Deporte Fusión

Los resultados del análisis de la Matriz FODA de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, se especifican de acuerdo a los resultados del cruce de las Matrices EFE y EFI, determinando las variables que presentan mayor peso en la valoración, señalando los aspectos más relevantes en los que la empresa, puede potenciar la parte positiva y mejorar lo negativo, fortaleciendo con nuevas estrategias.

Los resultados del análisis de la Matriz FODA de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, se especifican de acuerdo a los resultados del cruce de las Matrices EFE y EFI, determinando las variables que presentan mayor peso en la valoración, señalando los aspectos más relevantes en los que la empresa, puede potenciar la parte positiva y mejorar lo negativo, fortaleciendo con nuevas estrategias.

La Matriz de Evaluación Externa (EFE), presenta la evaluación de la información económica, social, tecnológica y competitiva a la que se enfrenta la empresa, utilizando información disponible del sector al que pertenece, en este caso según el Clasificador Industrial Internacional Uniforme (CIIU), le clasifica como Actividades Deportivas; Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre. Entre los aspectos relevantes de la Matriz EFE de la Empresa, señala que uno de los factores que se puede contrarrestar es el clima con la implementación de infraestructura y la que se puede potenciar es la ubicación, el horario de atención y el dinamismo del Pádbol.

La Matriz de Evaluación Interna (EFI), resume una auditoría interna que evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en cada área de la empresa, permitiendo identificar sus relaciones, es un instrumento muy importante de la planificación estratégica que entiende a fondo los factores que influyen en las relaciones de los colaboradores, decisiones de los directivos y sinergia con los clientes. Entre las actividades que se deben mejorar está el aspecto tecnológico y de conectividad y las que se puede potenciar se indica que el personal brinda atención personalizada.

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), ayuda a los directivos a desarrollar las estrategias que son clave para contrarrestar efectos adversos o

potenciar los aspectos positivos, comprimiendo la información en los temas más importantes a tomarse en consideración para basar las decisiones.

El cuadrante FO (Fortalezas con Oportunidades) del FODA, utiliza las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas que se presentan, como se distingue a continuación:

- FO: Aumenta la población y la empresa tiene la capacidad de fomentar el interés en el Pádbol, con las promociones por tiempo de alquiler se genera un aumento en ventas.
- FO: La empresa se encuentra en un sector estratégico, la inversión en publicidad aumenta la afluencia de clientes a las canchas de Pádbol.
- FO: Las instituciones del sector realizan eventos deportivos, se cuenta con empleados eficientes, que brindan una atención personalizada y eficiente, incentivando la fidelización de los clientes.

El cuadrante FA (Fortalezas que enfrentan Amenazas), indica las fortalezas con las que cuenta la empresa para enfrentar las amenazas y disminuir la incidencia de éstas en sus actividades, como se describe en los puntos siguientes:

- FA: Las promociones por tiempo de alquiler generan un incremento en ventas, pero las instalaciones de la empresa no son adecuadas para la variación del clima.
- FA: La inversión en publicidad genera un incremento en la afluencia de clientes a las canchas de Pádbol, pero todavía no se utiliza eficientemente la tecnología, para promocionar por redes sociales en un mayor porcentaje.

Los puntos del cuadrante DO (Debilidades frente a Oportunidades), describe los retos a ser superados por la empresa, una vez solucionados puede surgir el crecimiento de la organización, en los puntos a continuación se describe los retos a ser superados.

- DO: Aumenta la población en el sector, pero el alquiler de las canchas disminuye por la variación del clima, ya que no hay una cubierta.
- DO: Las instituciones del sector realizan eventos deportivos, pero la empresa no cuenta con adecuada promoción en redes sociales.

El cuadrante DA (Debilidades ante Amenazas), describe como se desenvuelve la empresa en situaciones difíciles, en donde no cuenta con las suficientes herramientas para enfrentar adversidades y es en donde más debe enfocarse la organización para solventar todo tipo de problemas que se presenten en el futuro, para Pádbol Deporte Fusión son con respecto a la infraestructura de las canchas y el manejo de redes sociales y marketing, como se describe a continuación:

- DA: Las instalaciones no son adecuadas para la variación del clima, porque no cuenta con cubierta.
- DA: Falta de manejo de las redes sociales por falta de implementos de tecnología, que permitan el contacto continuo y directo con los clientes, tanto para reservas como para resolver inquietudes sobre el Pádbol.

Se puede identificar en la Matriz FODA de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, que los principales inconvenientes para su crecimiento, son la falta de cubierta de las instalaciones, que no permiten el incremento del alquiler de horas de las canchas cuando el clima es lluvioso o está muy soleado, se propone que efectúe una reorganización en la utilización de las herramientas tecnológicas para promocionar en redes sociales, los diferentes eventos deportivos.

3.1.3. Estrategias alternativas y elección de estrategias particulares

Las directrices que guiarán la planificación estratégica se enfocan hacia una nueva organización interna administrativa, estrategia de marketing, un plan de inversión en

infraestructura y tecnología y un diseño de procesos de gestión estratégica y su posterior control y seguimiento. De esta forma se definen las cuatro estrategias que reforzarán las actividades iniciales para repotenciar las oportunidades y ventajas y minimizar las debilidades y amenazas.

- Plan de inversión en infraestructura y tecnología, minimizando costos
 - Plan estratégico de Marketing
 - Nueva organización administrativa
 - Implementación de procesos de gestión estratégica, control y seguimiento
-
- **Plan de inversión en infraestructura y tecnología, minimizando costos**

Un plan de inversión en infraestructura y tecnología permitirá incrementar la afluencia de personas que desean realizar actividad física, sin sufrir las consecuencias de un mal clima, para tal efecto se considera necesario solicitar cotizaciones que ofrezcan los mejores precios y calidad para contratar la cubierta y el servicio de internet para la activa comunicación con los clientes.

En otro aspecto, la tasa de crecimiento de la población del Valle de los Chillos se incrementa en 1.6% anualmente y la capacidad del Pádbol de fomentar el interés en practicarlo, puede ser propagado por la inversión en publicidad, la conexión con los posibles clientes a través de redes sociales y promoción en instituciones públicas y privadas ubicadas en el sector, afianzando la concurrencia permanente con una atención personalizada y eficiente de parte de los colaboradores de la empresa, de esta forma se aprovecha las fortalezas de la organización en conjunción con las oportunidades que se presentan en el entorno.

- **Plan estratégico de Marketing**

La estrategia de marketing como “producto” posibilitará posicionar al Pádbol Deporte Fusión entre las opciones preferidas por la comunidad para la recreación o el deporte

competitivo, con la organización de campeonatos que incentive a los jugadores a participar y obtener un lugar para el Mundial de Pádbol, que está por realizarse el año 2020.

Se presenta la estrategia de marketing en cuanto al “precio” ya que el alquiler de la cancha por hora/persona de Fútbol 7 está entre USD.3,50 en el mejor de los casos, ya que se necesita 18 jugadores para repartirse el valor de USD.60,00 que cuesta la cancha/hora, hasta USD. 5,00. El alquiler de la cancha de Pádbol es de USD.12,00 cancha/hora, resultando en un promedio de USD. 3,00 la hora por persona, lo que resulta un incentivo para los jugadores, el precio por hora de actividad física, diversión y competitividad, que provocará mayor afluencia de personas e incremento en los ingresos por ventas.

Al enfrentar la amenaza del clima, con la cubierta y la adecuada conexión a internet y adquisición de equipos, se llegará a un mayor número de personas del sector, proyectándose además a vender la franquicia en otros sectores, con el fin de que más personas lo conozcan y puedan practicarlo en diferentes “plazas”, con lo que se estaría cubriendo la tercera actividad de la Estrategia de Marketing.

En cuanto a la cuarta estrategia de marketing la “promoción”, pretende implementar precios especiales por tiempo de alquiler de las canchas y tomando en consideración la frecuencia, otorgando a los clientes habituales y los que atraen a nuevos clientes descuentos especiales para su incentivo, generando además una especie de pirámide, que atrae más jugadores.

- **Nueva organización administrativa**

Una nueva organización administrativa, con un enfoque en la Teoría Y de McGregor, permitirá establecer las actividades que cada colaborador debe realizar en la Empresa Pádbol Deporte Fusión, desde una orientación participativa y democrática de los colaboradores en cada cargo, para la consecución de los objetivos tanto personales como comunes de la empresa, para solventar los problemas de la falta de claridad en las responsabilidades de cada integrante, originando un ambiente de inseguridad y confusión en la empresa.

Para tal objetivo es necesaria un plan de capacitaciones a los socios y personal en general para desarrollar confianza y participación en las decisiones de la empresa, ya que cada cargo tiene sus propias responsabilidades encaminadas a cumplir los nuevos objetivos estratégicos.

- **Implementación de procesos de gestión estratégica, control y seguimiento**

Al implementar procesos de gestión estratégica, utilizando la Teoría PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), se promueve la proactividad de la empresa, “planificando” las actividades en el presente y proyectándose hacia el futuro, “haciendo” dichas actividades de acuerdo a los procesos establecidos para cada cargo, “verificando” con el seguimiento y medición de los resultados de cada “acción” estratégica, que debe ser encaminada para mejorar el desempeño, aprovechar las oportunidades y prevenir posibles contingentes que se presenten a la empresa.

El análisis y la elección de las estrategias para la empresa determinan el curso de acción más apropiado para que logre sus objetivos y su visión. La generación de una plataforma que integre las estrategias, objetivos y misión actuales en conjunto con la información del análisis del entorno interno y externo, son la base para evaluar las estrategias alternativas que mejor se ajusten a las necesidades de la empresa.

Para la elección de las estrategias también se toma en consideración varios aspectos que influirán en el éxito de su implementación como son los aspectos culturales de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, que corresponde a la dimensión humana que se refiere a la solidaridad, compromiso y productividad dentro de una organización al realizar cambios estratégicos, ya que todas las personas le dan un significado e importancia a una actividad dependiendo de sus intereses, cuando los cambios amenazan el significado, las personas reaccionan a la defensiva, por lo que es importante que las estrategias adopten valores, creencias, rituales, símbolos para que constituyan una cultura alentadora que facilite la transformación con rapidez.

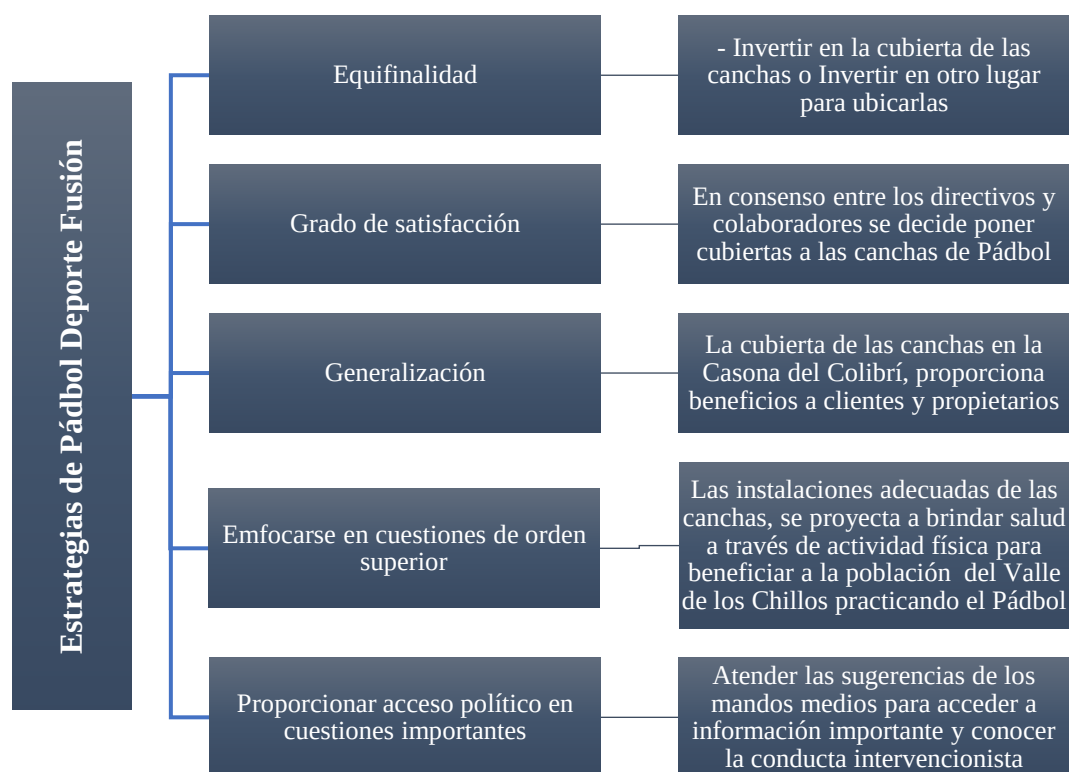


Gráfico 19. Análisis de las Estrategias para la Empresa Pádbol Deporte Fusión

Fuente: Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos

Otro factor que incide en la elección de las estrategias para la Empresa, son las políticas internas que en este caso resultan ser muy adaptables y abiertas a los cambios, sobre todo en la formación de vínculos entre socios. Los estrategias exitosos indica Fred David, recompensan la iniciativa clave que triunfaba ante oposiciones, deben ser efectivas en el mercado y capaces de ganarse el compromiso interno de la organización.

3.2. Implementación Estratégica

La etapa de Implementación Estratégica administra las fuerzas mientras se acogen las nuevas directrices, enfocándose en la eficiencia de un proceso operacional que exige habilidades de motivación, persuasión y liderazgo ya que se requiere la coordinación de algunos colaboradores.

- **Planes Generales**

Para cada directriz se establece las actividades y responsables de llevarlos a cabo y el periodo estimado, utilizando la Matriz de Estrategias, presupuesto y cronograma, en donde se integra de forma ordenada los objetivos, actividades, indicadores y el tiempo para llevarlos a cabo, en donde se propone la participación de todos los colaboradores de la empresa, incluidos los socios, para la consecución de las metas y objetivos en un menor periodo.

Entre las Estrategias que se tienen previstas implementar se definen las siguientes:

- Mejorar la infraestructura de las canchas con actividades para analizar y escoger la opción más viable.
- Mejorar sistemas tecnológicos, con la decisión de inversión en equipo y contratación de un plan de internet, adecuado para la comunicación eficiente con los clientes.
- Desarrollar una estrategia de Marketing, que implemente actividades para analizar el producto, precio, plaza y la promoción, para llegar a mayor cantidad de clientes.
- Desarrollar una nueva organización administrativa, fundamentada en la Teoría “Y”, que promueve la participación de todos los integrantes que componen la empresa, con conocimientos que se deben adquirir a través de capacitadores que guíen este proceso.
- Implementar procesos de gestión estratégica, a través de pasos como planificar, hacer, verificar y actuar, para mejorar la estructura interna de la empresa y su desenvolvimiento en el entorno de las actividades deportivas.

Estrategias, presupuesto y cronograma

Tabla 30. Matriz de Estrategia, presupuesto y cronograma de la Empresa Pádbol Deporte Fusión

ESTRATEGIAS, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE LA EMPRESA PÁDBOL DEPORTE FUSIÓN								
ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	RESPONSABLE	INDICADOR	PRESUPUESTO	FECHA INICIO	DIAS	FECHA FIN	DIAGRAMA
ESTRATEGIA 1	MEJORAR INFRAESTRUCTURA	Todo colaborador	Infraestructura Implementada	\$ 25.060,00	3/2/2020	43	17/3/2020	
Actividad 1:	Reunión analizar propuesta	Todo colaborador		\$ 20,00	3/2/2020	5	8/2/2020	
Actividad 2:	Solicitar Proformas de Cubiertas	Administrador		\$ 20,00	10/2/2020	6	16/2/2020	
Actividad 3:	Decisión de inversión cubierta	Socios		\$ 20,00	17/2/2020	4	21/2/2020	
Actividad 3:	Construcción de la Cubierta	Administrador/Colaboradores		\$ 25.000,00	20/2/2020	26	17/3/2020	
ESTRATEGIA 1A	MEJORAR SISTEMAS TECNOLÓGICOS	Todo colaborador	Infraestructura Tecnológica Implementada	\$ 760,00	12/2/2020	9	21/2/2020	
Actividad 1:	Reunión revisar propuesta	Todo colaborador		\$ 20,00	12/2/2020	1	13/2/2020	
Actividad 2:	Solicitar Proformas de Equipos	Administrador		\$ 20,00	13/2/2020	1	14/2/2020	
Actividad 3:	Decisión de inversión tecnología	Socios		\$ 20,00	17/2/2020	1	18/2/2020	
Actividad 4:	Compra de equipos e instalación	Administrador/Colaboradores		\$ 700,00	20/2/2020	1	21/2/2020	
ESTRATEGIA 2	DESARROLLAR ESTRATEGIA DE MARKETING	Todo colaborador	Interacción con la comunidad	\$ 1.700,00	18/2/2020	133	30/6/2020	
Actividad 1:	Estrategia de Producto	Todo colaborador		\$ 20,00	18/2/2020	4	22/2/2020	
Actividad 2:	Estrategia de Precio	Todo colaborador		\$ 30,00	20/2/2020	24	15/3/2020	
Actividad 3:	Estrategia de Plaza	Todo colaborador		\$ 150,00	21/2/2020	121	21/6/2020	
Actividad 4:	Estrategia de Promoción	Todo colaborador		\$ 1.500,00	23/2/2020	128	30/6/2020	



Continúa



Viene

ESTRATEGIAS, PRESUPUESTOS Y CRONOGRAMA DE LA EMPRESA PADBOL DEPORTE FUSIÓN								
ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	RESPONSABLE	INDICADOR	PRESUPUESTO	FECHA INICIO	DIAS	FECHA FIN	DIAGRAMA
ESTRATEGIA 3	DESARROLLAR UNA NUEVA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "TEORÍA Y"	Todo colaborador	Planes de trabajo; objetivos personales y empresariales	\$ 660,00	3/2/2020	58	1/4/2020	3/2/202018/2/20204/3/202019/3/2020 Actividad 1: Actividad 2: Actividad 3: Actividad 4:
Actividad 1:	Reunión General	Todo colaborador		\$ 30,00	3/2/2020	12	15/2/2020	
Actividad 2:	Focus Group	Todo colaborador		\$ 30,00	17/2/2020	2	19/2/2020	
Actividad 3:	Capacitaciones	Socios		\$ 400,00	20/2/2020	9	29/2/2020	
Actividad 4:	Capacitación con Instructor	Administrador/ Colaboradores		\$ 200,00	1/3/2020	31	1/4/2020	
ESTRATEGIA 4	IMPLEMENTAR PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA TEORÍA PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)	Todo colaborador	Procesos de gestión estratégica	\$ 180,00	29/2/2020	305	30/12/2020	29/2/20209/4/20208/6/20207/8/20206/10/20205/12/2020 Actividad 1: Actividad 2: Actividad 3: Actividad 4:
Actividad 1:	Planificar procesos de cada puesto	Todo colaborador		\$ 20,00	29/2/2020	5	5/3/2020	
Actividad 2:	Implementar actividades con procesos (Hacer)	Todo colaborador		\$ 20,00	6/3/2020	24	30/3/2020	
Actividad 3:	Seguimiento y medición de procesos (Verificar)	Todo colaborador		\$ 20,00	10/3/2020	295	30/12/2020	
Actividad 4:	Acciones para mejorar el desempeño y seleccionar oportunidades (Actuar)	Todo colaborador		\$ 120,00	15/3/2020	290	30/12/2020	
INVERSIÓN TOTAL				\$ 28.360,00				

Fuente: Pádbol Deporte Fusión

Elaborado por: El autor

Presupuesto Estratégico

Posterior a la valoración individual de cada plan, se establece el presupuesto general de la implementación del plan estratégico para la Empresa Pádbol Deporte Fusión, para el período 2020 – 2025 en el Valle de los Chillos.

Tabla 31. Presupuesto del Plan Estratégico Pádbol Deporte Fusión

Presupuesto del plan estratégico		Costo
1. Desarrollar un plan de infraestructura	Solicitar proformas para la cubierta de las canchas de Pádbol, con un valor promedio de:	\$ 25.060
1.A. Desarrollar un plan de infraestructura	Adquirir una Laptop para el Coordinador de Eventos y la contratación de servicios de internet.	\$760,00
2.Desarrollar una estrategia de Marketing	Realizar la organización de campeonatos que incentiven a la población a participar para obtener un lugar para ir al Mundial de Pádbol, a través de promoción en redes sociales y publicidad en radio y otros medios.	\$1.700,00
3.Desarrollar una nueva organización administrativa	Reestructurar los perfiles de cada cargo, para la consecución de los objetivos comunes, definir responsabilidades de cada puesto en la empresa	\$660,00
4.Implementación de procesos de gestión estratégica	Control y seguimiento de los resultados de la implementación de estrategias en la fase de evaluación de la planificación de la empresa.	\$180,00
TOTAL	PRESUPUESTO	\$28.360,00

Elaborado por: Autor

Para implementar el plan estratégico se aconseja realizar una nueva inversión, como se observa en la Tabla 31, que considere factores externos e internos, que ayudarán el desempeño eficiente de la empresa Pádbol Deporte Fusión. Con un monto de USD.28.360,00, los inversionistas pueden ver retornar su inversión en dos años, en los cuales se entregará los valores correspondientes a intereses por la cantidad que corresponda a cada socio.

3.2.1. Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo para la Empresa, proyectará una perspectiva en el futuro, estando en el presente y saber los resultados en la implementación de las estrategias en los próximos cinco años. Para que estos objetivos sean congruentes con la realidad de la empresa es necesario que se especifiquen cuantitativamente para que sean medibles, alcanzables, comprensibles y deben tener una línea de tiempo para ser conseguidos. Con esta premisa se establece que el logro de objetivos a largo plazo debe ser bonificado antes que la consecución de objetivos a corto o mediano plazo.

La Empresa Pádbol Deporte Fusión, acoge los conceptos de Fred David (2013), sobre los objetivos a largo plazo, el autor señala que la falta de implementación en las organizaciones, las define como barcos que navegan a la deriva hacia un puerto desconocido, por lo que se establecen dos tipos de objetivos: financieros y estratégicos. Financieros que se enfoquen en el aumento de ingresos y flujo de efectivo; y los Estratégicos que se encaminen hacia la eficiencia y eficacia en el mercado, menor tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes, disminución de costos, cobertura geográfica, anticipación en la presentación de eventos, promoción.

Objetivos Financieros de Largo Plazo

- Mantener la organización de la empresa con una eficiente administración de recursos, gastos, presupuestos ajustados a la realidad, en el periodo 2020 -2025.
- Captar y fidelizar clientes en un 20% para el año 2020 y según porcentaje anual progresivamente hasta el año 2025 de acuerdo a la proyección de demanda del Sector de Recreación y Deporte, para mantener un margen de ventas adecuado que permita el crecimiento de la empresa Pádbol Deporte Fusión. Anexo A.

Tabla 32. Proyección Población Valle de los Chillos por grupos de edades

Proyección Población Disponible por grupos de edades Valle de los Chillos (2020-2025)						
GRUPOS DE EDADES	2020	2021	2022	2023	2024	2025
20 - 24	27.130	27.583	28.044	28.512	28.988	29.472
25 - 49	107.185	108.975	110.795	112.645	114.526	116.439
50 - 64	34.461	35.036	35.621	36.216	36.821	37.436
TOTAL	168.776	171.594	174.460	177.373	180.335	183.347
Población Calificado 36%	60.759	61.774	62.806	63.854	64.921	66.005
Porcentaje Proyección Demanda	7%	7%	6%	6%	5%	5%
Incremento anual de clientes	13%	21%	23%	24%	25%	26%
Población Objetivo o Meta	12.128	13.133	14.168	15.234	16.332	17.462

Fuente: Ecuador en Cifras (2019)

Elaborado por: El autor

La proyección de la Población calificado es del 36%, para el periodo 2020-2025 con 60.759 personas en el 2020, indicada en la Tabla 32, con un porcentaje de incremento del 7% según la proyección de la demanda y de acuerdo a gestión de marketing se estipula un 13% de captación de clientes para el mismo año, llegando a una población objetivo o meta que se estable la Empresa Pádbol Deporte Fusión de 12.128 personas.

En la Tabla 33 se estima que 12.128 personas conozcan el Pádbol, con la estrategia de marketing y publicidad, de los cuales se proyecta que alquilen las canchas al menos una vez durante el 2020 lo que representa 33 personas al día, 16 personas por cancha, aproximadamente 4 horas de alquiler para 4 personas por cancha al día, en la tabla a continuación se presenta la proyección para el período 2020-2025.

Tabla 33. Proyección de ingresos promedio diario

Ingreso diario máximo promedio por el alquiler de 2 canchas al día						
Año	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Población Objetivo	12.128	17.153	18.006	18.911	19.867	20.870
Precios promedio/hora	\$ 2,62	\$ 2,69	\$ 2,75	\$ 2,82	\$ 2,90	\$ 2,97
Personas al día/2 canchas	33	47	49	52	54	57
VENTAS AL DÍA	\$ 87,02	\$ 126,20	\$ 135,84	\$ 146,29	\$ 157,59	\$ 169,76

Fuente: Ecuador en Cifras (2019).

La Tabla 33 muestra que la atención diaria llega a 57 personas en el año 2025, tomando en cuenta que la capacidad máxima instalada de las dos canchas es de 80 personas diarias. Los datos tomados del INEC (2019), presentan una tasa de crecimiento poblacional del 1.56% anual, son la referencia para la proyección de la población del Valle de los Chillos para el período 2020-2025, de igual forma se toma en consideración la inflación anual que entrega el INEC (2019), para la proyección del precio promedio por hora de alquiler de cancha llegando a un valor de 2.97 dólares para el año 2025 y un ingreso diario por todas las actividades implementadas 169.76 dólares por el alquiler de las dos canchas.

La capacidad máxima de alquiler de las dos canchas, de 80 personas al día, incluye:

- Alquiler de canchas desde las 17h00 hasta 23h00 con un ingreso estimado de 144.00 dólares diarios con capacidad máxima para 48 personas al día.
- Escuela de Pádbol como actividad extracurricular, para niños y jóvenes por un valor promedio estimado de 21,33 dólares diarios.
- Alquiler de espacios para vallas publicitarias por un valor promedio estimado de 8,00 dólares diarios, con capacidad de 6 vallas máximo por cancha.
- Ingresos por campeonatos interinstitucionales (colegios, universidades, empresas), con un ingreso promedio diario estimado de 20,00 dólares diarios.

Los ingresos de las actividades proyectadas para la Empresa Pádbol Deporte Fusión proyecta un ingreso máximo estimado de 193,33 dólares diarios, con una ocupación eficiente de las canchas. La proyección para el período 2020 a 2025, con todos los valores correspondientes a costos y gastos, se encuentra detallado en la Tabla del Flujo de Efectivo en el Capítulo 2, Punto 2.4.5.

Objetivos Estratégicos de Largo Plazo

- Consolidar un equipo profesional con los mejores jugadores, que representen al Ecuador en los mundiales de Pádbol en el periodo 2020 - 2025.
- Aumentar la fidelidad de los clientes por una atención especializada y permanente, atendiendo requerimientos particulares durante el periodo 2020 - 2025.
- Presentar planes de precios especiales con descuentos, por tiempo de utilización de las canchas, que promuevan la utilización para eventos deportivos, mejorando las ofertas y promociones hasta el 2025.
- Construir clubes de formación y prácticas de Pádbol en el Valle de los Chillos y Cumbayá, especializados en este deporte, con servicio de restaurante hasta el 2025, para tener presencia en varios sectores del Distrito Metropolitano de Quito.
- Ofertar y vender la mayor cantidad de franquicias, alrededor del país para extender la práctica masiva del Pádbol y generar mayor competencia deportiva en el país hasta el 2025.
- Constituir una Compañía inscrita en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, con personería jurídica.

3.2.2. Objetivos a Corto y Mediano Plazo

Objetivos Financieros a Corto y Mediano Plazo

- Reducir los gastos mensuales de la empresa, respaldando todos los gastos con sus respectivos documentos fiscales.

- Consolidar un equipo profesional con los mejores jugadores, que representen al Ecuador en el Mundial de Pádbol en el año 2020.
- Captar clientes por un 20% de la población calificada para el año 2020 lo que generará un incremento en las ventas.
- Generar un ingreso diario permanente de 50 dólares por cancha alquilada desde las 17h00 hasta las 23h00, en el año 2020.
- Generar ingresos por el alquiler de canchas para eventos deportivos de colegios, universidades e instituciones públicas y privadas, desde las 6h00 hasta las 8h00 durante el 2020.
- Generar ingresos por el alquiler de espacios para vallas publicitarias por un valor de 240 dólares mensuales al 2020.
- Generar ingresos por escuelas de Pádbol como actividades extracurriculares, para niños y jóvenes desde las 14h00 a 15h30 todos los días en el año 2020.
- Presentar reportes periódicos sobre la administración de recursos, gastos, presupuestos, con información actualizada constantemente.

Objetivos Estratégicos de Corto y Mediano Plazo

- Incrementar la asistencia de los clientes a las canchas de Pádbol por la atención personalizada, que brinda asesoramiento para entrenamientos y práctica del deporte atendiendo requerimientos particulares constantemente.

- Presentar planes de precios especiales con descuentos, por tiempo de utilización de las canchas, que promuevan la utilización para la actividad física diaria.
- Atender los clientes con asesoría personalizada que incentive la práctica del Pádbol en el Valle de los Chillos al 2020 y en Cumbayá hasta el año 2022.
- Crear un sistema de redes sociales que promuevan la oferta y venta de franquicias de las canchas de Pádbol, alrededor del país.
- Utilizar las redes sociales de forma eficiente, para promocionar el alquiler de las canchas de Pádbol y aumentar el interés de los potenciales clientes.

3.2.3. Establecimiento de políticas

Las políticas y procesos que se implementan en la empresa tienen la finalidad de establecer un lineamiento para el cumplimiento eficiente de las actividades diarias de los colaboradores mejorando su desempeño enfocado en la consecución de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, entre las que se contempla políticas específicas para empleados, clientes internos y externos de la empresa y los procesos para las diferentes áreas según las estrategias a implementarse.

Políticas: Colaboradores, clientes externos y socios estratégicos

Colaboradores

- Tener una percepción interna de priorizar la salud física y emocional del cliente interno y externo.

- Cumplir con un horario de trabajo establecido, para la atención adecuada de los clientes.
- Velar por la seguridad de los clientes y de las instalaciones, con normas de seguridad, como el cuidado de las pertenencias que son encargadas, cuidado con los recursos con respecto a las canchas.
- Tener un comportamiento ético y de respeto con todas las personas, que refleje seriedad y profesionalismo en los colaboradores.
- Precisar las funciones de todo el personal para evitar confusiones con respecto a las responsabilidades de cada puesto.
- Brindar una atención especializada y oportuna a cada cliente para afianzar su fidelidad.
- Realizar el pago de sueldos y beneficios en las fechas estipuladas, para evitar recargos y sanciones legales.
- Conocer los procedimientos y normas a seguir por parte de todo el personal operativo y administrativo para crear un entorno organizado.
- Preservar un buen ambiente de trabajo y respeto en las relaciones laborales.

Clientes externos

Los clientes son los aliados que hacen posible el giro del negocio, razón por la cual es necesario establecer políticas claras que orienten la relación con los clientes para atender sus requerimientos y cumplir sus expectativas, considerando que, al otorgarles un beneficio, retribuyen buenas recomendaciones. La Empresa Pádbol Deporte Fusión, para llegar a sus objetivos de largo, mediano y corto plazo requiere implementar las siguientes políticas para sus clientes:

- Debe existir un trato cordial y de respeto mutuo entre las personas que ingresen a las canchas.
- Son acreedores de beneficios y descuentos, acorde a las promociones que se vayan implementando.
- La cancelación del alquiler de las canchas, debe realizarse en efectivo, cheque o transferencia bancaria, el momento de su utilización. No se permite el crédito.
- Realizar las reservas de las canchas con un día de anticipación.
- Utilizar vestimenta y zapatos especiales para realizar actividad deportiva.
- Derecho a la asesoría del personal especializado en las reglas del Pádbol

Socios Estratégicos.

Los socios estratégicos, constituyen todas las relaciones comerciales que se llevan a cabo para mantener el giro del negocio, entre los que se puede nombrar Kiwi, Ferrisariato, Supermaxi, Comisariatos Santa María, Marathon Sports, Pádbol Internacional, etc. Las políticas establecidas por Pádbol Deporte Fusión con sus proveedores son las siguientes:

- La franquicia debe cumplir con todo lo estipulado en el contrato, con respecto a tiempos de entrega de los insumos, asesoría en marketing, asesoría en reglas del Pádbol.
- Los productos que se adquieren deben tener óptimas condiciones tanto en calidad como en cantidad, de acuerdo al precio pactado.
- Solicitar opciones de presupuestos a varios proveedores para escoger la que se considere que tiene las mejores condiciones de negociación.

- Entablar relaciones comerciales de largo plazo con socios estratégicos que se considere más confiables y ofrezcan las mejores opciones tanto en productos, precios, como en tiempo de crédito.

3.2.4. Establecimiento de procesos

Para que las responsabilidades de cada cargo se complementen con los nuevos objetivos de la empresa, se elabora un diagrama con pasos a seguir para analizar una propuesta nueva, que se indica a continuación. Anexo B.

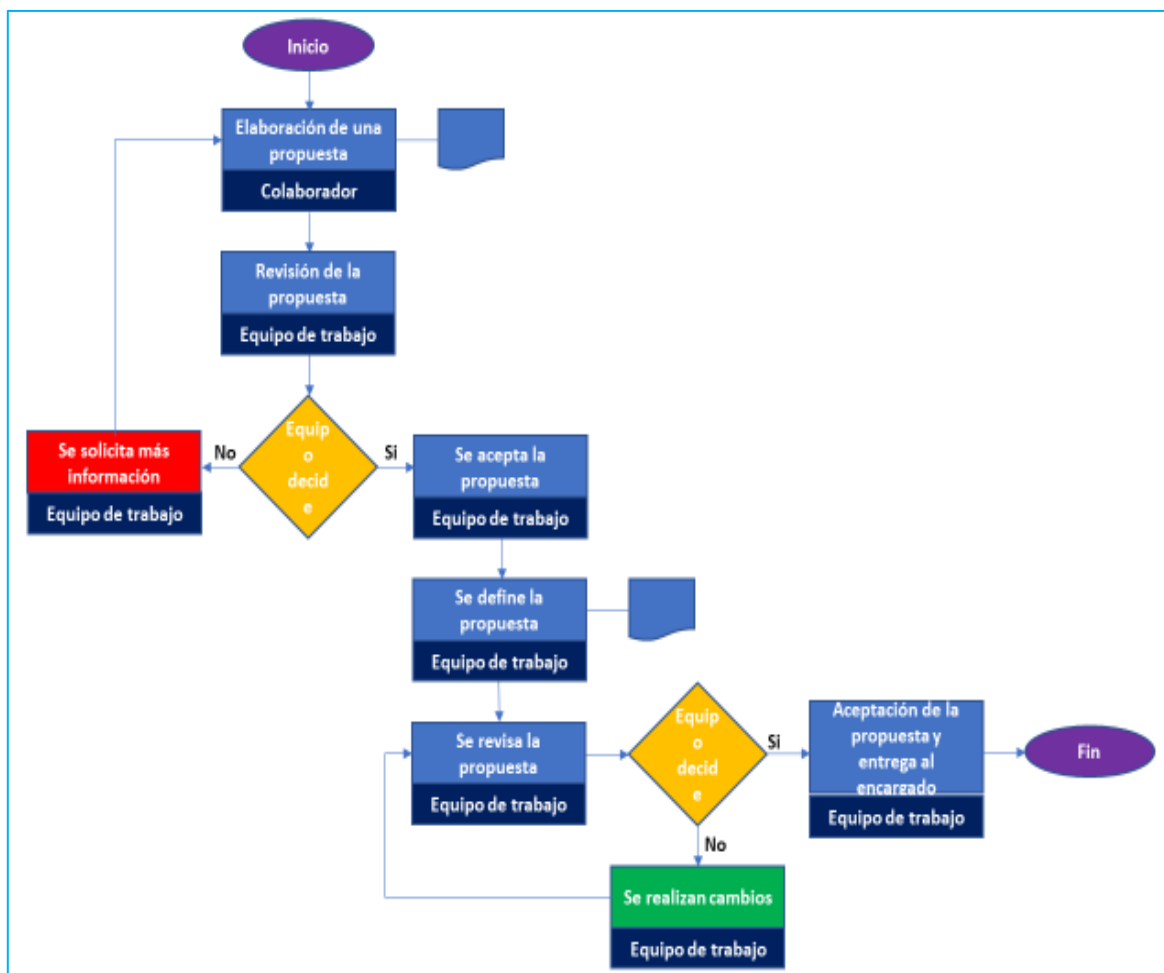


Gráfico 20. Diagrama de flujo para implementar una nueva propuesta

Fuente: (Microsoft Support Office)

Elaborado: Autor

Estrategia Organizacional

La estrategia de penetración de mercado descrita en el Gráfico 20 es necesaria para buscar una mayor participación con los servicios de la empresa por medio de la aplicación de marketing estratégico, desarrollar el mercado a través de la expansión o reubicación en áreas geográficas con mayor densidad de población, diversificación relacionada, agregando servicios especiales con promociones y descuentos por tiempo de utilización de las canchas.

Plan Operativo Anual (POA)

La Plan Operativa Anual (POA) es una de las directrices que incluye los objetivos a cumplir en el corto plazo, para poder tener un control de las actividades de todas las áreas que componen la empresa, en el caso de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, al ser una empresa que inicia sus actividades, el POA se lo analiza desde la perspectiva del cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos.

Actividades de Socios

Tabla 34. Actividades de Socios

Actividades de los Socios de la Empresa Pádbol Deporte Fusión			
Objetivo 1	MEJORAR INFRAESTRUCTURA		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión revisar propuesta	Reunión con todos los colaboradores	Todo colaborador
Actividad 3:	Decisión de inversión cubierta	Solicitar proformas para cubierta	Socios
		Comparar proformas y escoger mejor opción en precio y calidad	Socios
		Negociar facilidades de pago	Socios
Objetivo 1A	MEJORAR SISTEMAS TECNOLÓGICOS		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión revisar propuesta	Reunión con todos los colaboradores	Todo colaborador
Actividad 3:	Decisión de inversión tecnología	Solicitar proformas para internet y equipo	Socios
		Comparar proformas y escoger mejor opción en precio y calidad	Socios
Objetivo 2	DESARROLLAR ESTRATEGIA DE MARKETING		RESPONSABLE
Actividad 1:	Estrategia de Producto	Indagar sobre servicios similares	Socios
		Elaborar presentación del servicio	Socios
		Reunión para consenso de presentación del servicio	Todo colaborador
Actividad 2:	Estrategia de Precio	Elaborar tabla de precios normales	Socios
		Reunión para consenso de precios de alquiler	Todo colaborador
Actividad 3:	Estrategia de Plaza	Elaborar distribución de zonas para visitar instituciones	Socios
		Presentar el servicio de alquiler de canchas en instituciones según zona	Todo colaborador
		Elaborar un reporte condensado de las actividades en las zonas	Socios
Actividad 4:	Estrategia de Promoción	Elaborar precios para promociones por tiempo de alquiler	Socios
		Reunión para consenso de promociones de alquiler según tiempo	Todo colaborador
OBJETIVO 3	DESARROLLAR UNA NUEVA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "TEORÍA Y"		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión General	Reunión con todos los colaboradores para presentar nueva organización administrativa	Todo colaborador
Actividad 2:	Focus Group	Invitación a conocedores del medio deportivo para conocer su percepción del negocio	Todo colaborador
		Reunión con todos los colaboradores para condensar la información	Todo colaborador
Actividad 3:	Capacitaciones	Capacitación con Instructor para implementar Teoría "Y"	Socios
OBJETIVO 4	IMPLEMENTAR PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA TEORÍA PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)		RESPONSABLE
Actividad 1:	Planificar procesos de cada puesto	Elaborar planificación de actividades cada puesto e indicadores de desempeño	Todo colaborador
Actividad 2:	Implementar actividades con procesos (Hacer)	Seguir actividades con procesos establecidos en cada puesto	Todo colaborador
Actividad 3:	Seguimiento y medición de procesos (Verificar)	Comparar con indicadores de desempeño cada actividad	Todo colaborador
Actividad 4:	Acciones para mejorar el desempeño y seleccionar oportunidades (Actuar)	Corregir cada actividad que no rinde buenos resultados e implementar nuevas acciones, aprovechando oportunidades.	Todo colaborador

Elaborado por: El autor

Actividades Administrador

Tabla 35. Actividades Administrador

Actividades del Administrador de la Empresa Pádbol Deporte Fusión			
OBJETIVO 1	MEJORAR INFRAESTRUCTURA		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión revisar propuesta	Reunión con todos los colaboradores	Todo colaborador
Actividad 2:	Solicitar Proformas de Cubiertas	Solicitar proformas para cubierta	Administrador
		Comparar proformas y escoger mejor opción en precio y calidad	Todo colaborador
Actividad 3:	Construcción de la Cubierta	Contratar profesional para la Construcción	Administrador
		Seguimiento y control de la Obra	Administrador/Colaboradores
OBJETIVO 1A	MEJORAR SISTEMAS TECNOLÓGICOS		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión revisar propuesta	Reunión con todos los colaboradores	Todo colaborador
Actividad 2:	Solicitar Proformas de Equipos	Solicitar proformas para internet y equipo	Administrador
		Comparar proformas y escoger mejor opción en precio y calidad	Todo colaborador
Actividad 4:	Compra de equipos e instalación	Verificar la correcta instalación y archivar facturas	Administrador/Colaboradores
		Manejo de redes sociales y comunicación con los clientes	Administrador/Colaboradores
OBJETIVO 2	DESARROLLAR ESTRATEGIA DE MARKETING		RESPONSABLE
Actividad 1:	Estrategia de Producto	Reunión para consenso de presentación del servicio	Todo colaborador
Actividad 2:	Estrategia de Precio	Elaborar tabla de precios normales	Administrador
		Reunión para consenso de precios de alquiler	Administrador
Actividad 3:	Estrategia de Plaza	Presentar el servicio de alquiler de canchas en instituciones según zona	Administrador
		Elaborar un reporte condensado de las actividades en las zonas	Administrador
Actividad 4:	Estrategia de Promoción	Elaborar precios para promociones por tiempo de alquiler	Administrador
		Reunión para consenso de promociones de alquiler según tiempo	Administrador/Colaboradores
		Establecer estrategias de fidelización de clientes	Administrador
OBJETIVO 3	DESARROLLAR UNA NUEVA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "TEORÍA Y"		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión General	Reunión con todos los colaboradores para presentar nueva organización administrativa	Todo colaborador
Actividad 2:	Focus Group	Invitación a figuras del medio deportivo para jugar y compartir ideas	Todo colaborador
		Reunión con todos los colaboradores para condensar la información	Todo colaborador
Actividad 4:	Capacitación con Instructor	Capacitación con Instructor para implementar Teoría "Y"	Administrador/Colaboradores
OBJETIVO 4	IMPLEMENTAR PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA TEORÍA PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)		RESPONSABLE
Actividad 1:	Planificar procesos de cada puesto	Elaborar planificación de actividades cada puesto e indicadores de desempeño	Todo colaborador
Actividad 2:	Implementar actividades con procesos (Hacer)	Elaborar informe de evaluación y crecimiento de cada área	Todo colaborador
Actividad 3:	Seguimiento y medición de procesos (Verificar)	Comparar con indicadores de desempeño cada actividad	Todo colaborador
Actividad 4:	Acciones para mejorar el desempeño y seleccionar oportunidades (Actuar)	Realizar evaluaciones a los colaboradores para corregir e implementar actividades que generen valor a la empresa	Administrador

Elaborado por: El autor

Actividades Colaboradores

Tabla 36. Actividades Colaboradores

Actividades de los colaboradores de la Empresa Pádbol Deporte Fusión			
OBJETIVO 1	MEJORAR INFRAESTRUCTURA		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión revisar propuesta	Reunión con todos los colaboradores	Todo colaborador
Actividad 3:	Construcción de la Cubierta	Seguimiento y control de la Obra	Administrador/Colaboradores
OBJETIVO 1A	MEJORAR SISTEMAS TECNOLÓGICOS		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión revisar propuesta	Reunión con todos los colaboradores	Todo colaborador
Actividad 4:	Compra de equipos e instalación	Verificar la correcta instalación y archivar facturas	Administrador/Colaboradores
		Manejo de redes sociales y comunicación con los clientes	Administrador/Colaboradores
OBJETIVO 2	DESARROLLAR ESTRATEGIA DE MARKETING		RESPONSABLE
Actividad 1:	Estrategia de Producto	Reunión para consenso de presentación del servicio	Todo colaborador
Actividad 4:	Estrategia de Promoción	Elaborar precios para promociones por tiempo de alquiler	Administrador/Colaboradores
		Reunión para consenso de promociones de alquiler según tiempo	Colaboradores
OBJETIVO 3	DESARROLLAR UNA NUEVA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA "TEORÍA Y"		RESPONSABLE
Actividad 1:	Reunión General	Reunión con todos los colaboradores para presentar nueva organización administrativa	Todo colaborador
Actividad 2:	Focus Group	Reunión con todos los colaboradores para condensar la información	Todo colaborador
Actividad 4:	Capacitación con Instructor	Capacitación con Instructor para implementar Teoría "Y"	Administrador/Colaboradores
OBJETIVO 4	IMPLEMENTAR PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA TEORÍA PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)		RESPONSABLE
Actividad 1:	Planificar procesos de cada puesto	Elaborar planificación de actividades cada puesto e indicadores de desempeño	Todo colaborador
Actividad 2:	Implementar actividades con procesos (Hacer)	Establecer estrategias de fidelización de clientes	Todo colaborador
		Crear una base de datos con información del cliente	Todo colaborador
		Asesorar a los clientes en todo momento	Todo colaborador
		Realizar preguntas de opinión y consejos	Todo colaborador
		Solicitar calificación del servicio	Todo colaborador
		Elaborar informe de crecimiento porcentual de clientes	Todo colaborador
		Contactarse con los clientes para indicar sobre promociones	Todo colaborador
Actividad 3:	Seguimiento y medición de procesos (Verificar)	Comparar evaluación de actividades con indicadores de medición del desempeño corregir e implementar actividades que generen valor a la empresa	Todo colaborador

Elaborado por: El autor

3.3. Evaluación de la Estrategia

El proceso de evaluación estratégica es muy importante, porque en esta línea se puede detectar si una estrategia va a influir positivamente en la empresa, de lo contrario puede ocasionar graves consecuencias económicas que afecten a sus inversionistas. La etapa de evaluación de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, procederá a examinar las bases de las estrategias, comparar los resultados deseados con los reales y corregir las particularidades que no permiten llegar a los objetivos.

De tal forma se compara la primera matriz de evaluación de factores internos y externos, con las nuevas matrices en las que ya se han implementado las actividades estratégicas, en el caso de la empresa Pádbol Deporte Fusión, solo se podría hacer una simulación con el flujo de efectivo y otras variables que dependen del entorno empresarial, en este caso por considerarse un periodo de tiempo muy corto, no es posible realizar la evaluación.

Sin embargo, los siguientes pasos que se recomienda seguir posterior a la implementación son la revisión constante de factores externos e internos en función de estrategias actuales con indicadores de medición de desempeño, para los diferentes integrantes de la empresa y realizar un control y aplicación de medidas correctivas.

La Planificación Estratégica es una herramienta que las grandes empresas emplean constantemente para la toma de decisiones, con mayor razón debería ser acogido por empresas medianas y pequeñas, a las que les guíe mediante el aprendizaje de métodos probados que le dirijan a la consecución de los objetivos trazados tomando en consideración los factores externos e internos en función de la misión, visión y objetivos planteados en un inicio, para la ejecución de actividades de forma eficiente.

Las personas tienden a realizar planes para su futuro, de igual manera las empresas, llevando a cabo las actividades con la posibilidad de éxito. Al contar con conocimientos de Administración Estratégica, se puede visualizar diferentes modelos probados, que han guiado al éxito a muchas empresas. En el otro extremo, se ubican las empresas que utilizan herramientas como la intuición, la emoción, sin un orden, improvisando y enfrentando

reactivamente a las circunstancias en lugar de ser proactivos, propiciando que las situaciones se presenten de la manera más conveniente para la empresa.

La flexibilidad para cambiar una estrategia que no funciona es muy importante en la fase de evaluación, ya que las situaciones en el mercado son cambiantes y el éxito logrado por la implementación de una estrategia, no significa que tenga el mismo efecto para el futuro. La aplicación del modelo de planeación estratégica de Fred David ha permitido emitir un diagnóstico de la situación actual de la Empresa Pádbol Deporte Fusión mediante la elaboración de matrices con información minuciosa, tanto interna como externa, que lleva al conocimiento exacto de su estructura, determinando los puntos neurálgicos que deben ser atendidos inmediatamente para su permanencia en el mercado.

Entre instituciones que guían sobre la implementación de la Planeación Estratégica en las empresas del ámbito deportivo se puede señalar el Comité Olímpico Internacional (2014), con cursos dirigidos a los administradores deportivos para ofrecer una oportunidad de buena gobernanza con principios y valores. Entre otro de los casos se presenta la Dirección de Deportes de la Universidad de Chile, convirtiéndola en líder del deporte competitivo a nivel nacional (Labraña, 2017).

El Plan Decenal de la Cultura Física: Deporte, Educación Física y Recreación DEFIRE 2018-2028 elaborado por la Secretaría del Deporte (2018-2028) en Ecuador, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población desarrollando una cultura de la actividad física y ser referente ante otros países, así como obtener logros deportivos es una de las entidades que ha utilizado la gestión estratégica, el diagnóstico, implementación, seguimiento y evaluación para implementar acciones, propósitos, objetivos y metas que guían los procesos de modernización e innovación de la cultura física.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El planteamiento de un plan estratégico para la Empresa Pádbol Deporte Fusión es el objetivo general planteado en la presente investigación con el propósito de revelar las estrategias que le permitan enfrentar los desafíos de corto, mediano y largo plazo en el Segmento de la Recreación y Deporte en el Valle de los Chillos.

Pádbol Deporte Fusión -Valle de los Chillos tiene entre sus metas participar en el mundial de Pádbol a desarrollarse el presente año 2020, con los mejores seleccionados del Ecuador para que representen al país en forma destacada. Además, intenta alinearse con uno de los objetivos más importantes de Pádbol Internacional en Argentina, convertirlo en un Deporte Olímpico, para lo cual es necesario que sea practicado en 32 países como mínimo.

En el año 2018 desde que se instalaron las primeras canchas de Pádbol, ha logrado tener una gran acogida, por parte de la población ecuatoriana que gusta de realizar actividad física constituyendo en los últimos años uno de los aspectos que tienen mayor importancia para los habitantes. La globalización, los medios tecnológicos y la combinación de dos deportes como son el Fútbol y el Tenis, son factores que han promovido la práctica generalizada del Pádbol, en algunos países como Argentina, Brasil, España, Colombia, sin ser la excepción Ecuador, que en poco tiempo ha ganado muchos seguidores de este deporte, por su dinamismo, rapidez y entretenimiento ha ido acrecentando el interés de personas entre los 20 a 64 años de edad, en Quito y actualmente en la Sede del Valle de los Chillos, extendiendo la cobertura para satisfacer la demanda de lugares apropiados para actividades deportivas y de recreación.

El deporte tiene intrínseca la capacidad de obviar divergencias políticas, religiosas y culturales, potenciando la autoestima en las personas y contribuyendo al desarrollo económico local, generando nuevos puestos de trabajo y teniendo un efecto positivo tanto

interno en las personas que lo practican como externo en las personas que lo ven desde afuera, el Pádbol Deporte Fusión al ser un deporte inclusivo, está contribuyendo a la lucha contra la discriminación y creando mayor conciencia de los derechos de las mujeres.

Los beneficios del deporte son comprobados científicamente por investigaciones internacionales que, a más de contribuir a la salud, también favorecen el desarrollo económico, la prevención de delitos, la inclusión social, el desarrollo de los niños, jóvenes y adultos que se interrelacionan entre sí, promocionando la oportunidad de desarrollo y aptitudes elementales para la vida. El Pádbol Deporte Fusión al haber traspasado fronteras en tan poco tiempo, es un deporte en el que se puede crear un sistema deportivo comunitario muy amplio, por la relación con deportistas de otros países, compartiendo y enriqueciéndose mutuamente de experiencias de personas de otros países.

Con el objeto de obtener un puesto para participar en el Mundial de Pádbol a realizarse en el presente año, es de vital importancia la implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Pádbol Deporte Fusión – Sede Valle de los Chillos, que le sitúe en un lugar destacado en el Sector del Deporte y Recreación a través de la adopción de estrategias adecuadas que permita llegar a la mayor cantidad de deportistas que permita a través de torneos, clasificar el mejor equipo de Pádbol del Ecuador para que intervenga en el Mundial.

Los nuevos objetivos estratégicos propuestos para la Empresa Pádbol Deporte Fusión establecen el camino para lograr su nueva visión, los valores y la misión; estos objetivos significan otorgar sostenibilidad a largo plazo a la empresa y los medios para ser competitiva, por medio de la instauración de nuevas acciones para utilizar eficientemente los recursos disponibles, e implementando otros para brindar calidad y eficiencia en su servicio y proyectarse a ser una Compañía con personería jurídica e inscrita en la Superintendencia de Compañías.

La capacidad de la empresa está de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros que disponen los socios, con proyecciones a crecer tanto en la venta de franquicias, como en la colocación de otras canchas alrededor de la Ciudad, ya que la evaluación financiera proporcionó datos relevantes como en el caso del Flujo de Efectivo que proyecta un TIR (Tasa Interna de Retorno) de 27.99% mayor a la tasa de descuento que constituye el retorno

mínimo aceptado por el inversionista para invertir en dicho negocio y que en este estudio es del 10.50%.

La reestructuración de algunas actividades de la Empresa Pádbol Deporte Fusión, en base a los datos reflejados en el análisis financiero, muestra que el negocio tiene mucho potencial en varios aspectos tanto para sus inversionistas como para la comunidad del Valle de los Chillos. De esta forma, se observa que el retorno a los inversionistas es mayor que si invirtieran en el mercado y se proyecta a seguir aumentando si se adoptan los procesos y estrategias indicadas, en cuanto a la población es beneficiada otorgándoles un lugar en donde realizar una práctica saludable con menor costo que las diferentes alternativas de realizar una actividad física.

De efectuar algunos cambios en la estructura de la Empresa, se puede señalar que el proyecto analizado es factible en varios aspectos, por lo que constituye una oportunidad para generar una buena rentabilidad, crear fuentes de trabajo y proporcionar competitividad deportiva, diversión y recreación.

4.2. Recomendaciones

La implementación de la Planeación Estratégica constituye el combustible que le permitirá a la Empresa Pádbol Deporte Fusión, seguir funcionando y conseguir sus objetivos, por lo que se recomienda tomar en consideración la implementación de los procesos y actividades dirigidas a cada uno de los integrantes de la empresa, para que pueda redirigir su camino y conseguir el éxito social y financiero.

Mejorar la Infraestructura y los sistemas tecnológicos constituyen una de las estrategias que le permitirán mejorar la atención y servicio al cliente, promoviendo la fidelización y la preservación en el tiempo, ya que mejorará la oferta de tiempo de alquiler de las canchas, posibilitando además el aumento de mayores.

La estrategia de marketing, es aconsejable desarrollarla con actividades como mejorar el producto, presentando como una mejor opción para realizar ejercicio y actividad recreativa, con mejores precios al compararse con otro tipo de servicios similares, los mismos que tienen un precio mayor en un 50% que lo que ofrece Pádbol Deporte Fusión. En cuanto a la plaza se sugiere un trabajo conjunto entre socios y colaboradores para incrementar en un 20% de la población meta, nuevos clientes, presentando promociones por tiempo de alquiler de cancha o por hora de utilización.

La implementación de una nueva organización administrativa, basada en la Teoría de McGregor, especializada en la Teoría Y, que indica la intervención de todos los integrantes de la empresa en todas las actividades, generando una participación conjunta y de colaboración, para la consecución tanto de los objetivos comunes, como los personales.

Es recomendable la actuar, verificar y hacer las actividades, en base a la planificación de los procesos de cada puesto de trabajo, para generar la responsabilidad propia y la identificación del colaborador con la empresa, ya que no solo se considera un empleado de la institución, sino que se promueve la proactividad en las diferentes áreas de la organización.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). El método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, págs. 1-10.
- Altahona, T. (2009). *Libro práctico sobre Contabilidad General*. Bucaramanga: UDI.
- América-economía. (2015). *americaeconomia.com/*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/los-deportes-y-las-disciplinas-fisicas-ayudan-en-momentos-de-crisis-economica>
- Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 444.
- Ayres, F. (1991). *Matemática Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Banco Mundial. (2016). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos*. Obtenido de [www.bancomundial.org: http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs](http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs)
- BCE, B. C. (2019). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763-cuentas-nacionales>
- Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires: Marymar.
- C. Moreno; D. Cevallos y N. Balseca. (2018). La Planeación Estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Revista Espacios*, 18.
- Calderón, R. (2009). *Calculo del Costo de Capital*. Mexico D.F.: UNAM Facultad de Contaduría, Administración e Informática.
- CEPAL. (2016). *Inclusión financiera de las Pymes en el Ecuador Sylvia Neira*. Quito: Publicacion de las Naciones Unidas.
- CEPAL. (2019). *Mipymes en América Latina; un frágil desempeño y nuevos desafíos*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- CESA. (2019). *cerradurasecuatorianas.com*. Obtenido de <http://cerradurasecuatorianas.com/presentacion/>
- CFN. (2016). *Plan de Negocios*. Obtenido de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS_CFN.pdf

- Chagoya, E. R. (2008). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de ...](https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-...), 2008 - academia.edu
- Climate-Data.org. (2019). *Clima Sangolquí*. Obtenido de <https://es.climate-data.org/america-del-sur/ecuador/provincia-de-pichincha/sangolqui-30838/>
- Comité Olímpico Internacional. (2014). *Manual de Administración Deportiva*. Calgary, Canadá: Reger Jackson & Associates Ltd.
- Constitución. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Cook, N. (2011). *Los secretos del éxito en las ventas*. México: Trillas.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Covey, S. (1994). *Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Editorial Paidós .
- Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported. (2013). *Rodri lp5*. Wikimedia.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Delgado, F. (2019). *academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/14751875/CICLO_PHVA_Planificar_-Hacer_-Verificar_-Actuar
- Deporte, S. d. (2018-2028). *aplicativos.deporte.gob.ec*. Obtenido de <http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/folletoplandecenal.pdf>
- Drucker, P. F. (2001). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Obtenido de www.peterdrucker.com
- E. Ortegón, J.F. Pacheco, A. Prieto. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Ecuador en Cifras. (2019). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/POBLACI%C3%93N+POR+SEXO,+SEGE%C3%93N+PROVINCIA,+PARROQUIA+Y+CANT%C3%93N+DE+EMPADRONAMIENTO/>
- El Comercio. (2016). 17 opciones para disfrutar del feriado y no salir de Quito. págs. <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito-opciones-feriado-parques-balnearios.html>.
- El Comercio. (2019). Hazañas inolvidables del deporte ecuatoriano en la historia. *Deportes*, págs. <https://www.elcomercio.com/deportes/proezas-deporte-ecuatoriano-historia-hazanas.html>.

- Encuesta de Condiciones de Vida-INEC. (2015). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/
- FIFA. (14 de Julio de 2007). *es.fifa.com*. Obtenido de <https://es.fifa.com/mm/document/fifafacts>
- FIFA. (2007). *fifa.com bigcount.stats*. Obtenido de https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf
- Fundación Española del Corazón. (2019). *fundaciondelcorazon.com*. Obtenido de <https://fundaciondelcorazon.com/informacion-para-pacientes/enfermedades-cardiovasculares/cardiopatia-isquemica.html>
- gabriel. (2019).
- Galvis, F. (2018). *Fundamentos de la Administración Deportiva*. Obtenido de <https://federicogalvis.wordpress.com/fundamentos-de-la-administracion-deportiva/>
- García, Durán y Cardeño. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 16.
- Gibson y Donnelly. (1995). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: McGraw-Hill.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske. (2009). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: McGraw-Hill.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Rumiñahui. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial Cantón Rumiñahui 2012 – 2025*. Sangolquí: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Rumiñahui.
- Google Canchas Sintéticas. (2019). *Canchas sintéticas Valle de los Chillos*. Obtenido de https://www.google.com/search?rlz=1C1CHZL_esEC770EC770&sxsrf=ACYBGNRFSmasnrBddfPjY1JRvks6VgGHqg:1578446768059&q=canchas+sinteticas+valle+de+los+chillos&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=-278075,-78515133,2754&tbm=lcl&ved=2ahUKEwiSraC37PLmAhUPy1kKHULKBUAQtgN6BA
- Harrinton, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- IDV, I. d. (2019). *independientedelvalle.com*. Obtenido de <https://www.independientedelvalle.com/>

- INEC. (2009). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: Talleres Gráficos del Inec.
- INEC. (2012). *CIIU Publicación Web*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf> pagina 215
- INEC. (2015). *Encuesta de Condiciones de Vida*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/
- INEC. (2018). *Costumbres y Prácticas Deportivas en la Población Ecuatoriana*. Obtenido de www.inec.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- INEC. (2018). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/>
- INEC. (2018). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2019). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Fuente: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Octubre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_oct2019.pdf
- INEC. (2019). *Encuesta a Empresas 2017*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>
- INEC. (2019). *Resultados Índice de Precios a Consumidor (IPC)*. Quito: INEC.
- Ingenio Empresa. (2018). *Metodología del Marco Lógico*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN. (2018). *normalización.gob.ec*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-populas-y-solidaria>
- iPlanet Fibra Optica. (2019). *www.iplanet.ec*. Obtenido de <http://www.iplanet.ec/index.php/planes-de-internet-preguntas>
- Kailean Consultores. (2018). *Kailean.es*. Obtenido de <http://kailean.es/william-edwards-deming-el-propulsor-de-la-calidad-total/>
- Koontz, H. (2012). *Administración, Una perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-Hill.

La Bocha Cancha Sintética. (2019). Obtenido de <https://es-la.facebook.com/labochaafc/>

La Casona del Colibrí "SPORTS CENTER". (2019). *lacasonadelcolibri*. Obtenido de <https://www.facebook.com/lacasonadelcolibri/>

Labraña, C. (2017). *Plan estratégico para la Dirección de Deportes y Actividad Física de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile.

LDU Quito. (2019). *ldu.com.ec*. Obtenido de <https://www.ldu.com.ec/home/2019/04/10/valores-institucionales/>

Leverade. (17 de 06 de 2015). *Leverade*. Obtenido de <https://blog.leverade.com/el-deporte-del-siglo-padbol/>: <https://blog.leverade.com/el-deporte-del-siglo-padbol/>

M. Dini y G. Stumpo coords. CEPAL. (2018). *Mipymes en América Latina*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

M.Dini y G. Stumpo (coords) CEPAL. (2018). *Mipymes en América Latina, Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas, Santiago.

Mariano Alvarez CEPAL. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. San Salvador: Programa DSCA/GTZ.

MedlinePlus. (2018). *Información de salud para Usted*. Obtenido de <https://medlineplus.gov/spanish/acercade/general/acercademedlineplus/>

Mestre, J. A. (2004). *Planificación Deportiva Teoría y Práctica*. Zaragoza: INDE Publicaciones, Tercera edición.

Microsoft Support Office. (s.f.).

Miguens, E. a. (2017). *Entrevista a Gustavo Miguens, creador del PÁDBOL*. Obtenido de Youtube Canal Universitario: <https://www.youtube.com/watch?v=-fYK5sC2JnY>

Miguens, S. P. (2019). Coordinadora de Pádbol Internacional. (G. Vásquez, Entrevistador)

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). *telecomunicaciones.gob.ec*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-de-banda-ancha/>

Moschini, S. (2012). *Claves del Marketing Digital*. Barcelona: La Vanguardia Ediciones.

Municipio de Quito - Administración Zonal Los Chillos. (2015). *www.quito.gob.ec*. Obtenido de https://www.quito.gob.ec/documents/rendicion_cuentas2015/AZCH/AZCH_Rendicion_cuentas_narrativo2015.pdf

- Municipio de Rumiñahui. (2018). *rumiñahui.gob.ec*. Obtenido de http://www.ruminahui.gob.ec/rumi3/centro-servicios/centro_de_servicios.html
- Muñoz, J. (2008). *Contabilidad Financiera*. Madrid: Pearson Educación.
- Nacional, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial No. 449 del 20 de Octubre de 2008.
- NACIONAL, A. (2011, Mayo 10). LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficio 444.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Recomendaciones Mundiales sobre Actividad Física para la Salud*. Suiza: Ediciones de la OMS.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Recomendaciones Mundiales sobre Actividad Física para la Salud*. Suiza: Ediciones de la OMS.
- Pádbol Deporte Fusión. (2019). *padbol.com*. Obtenido de <https://www.padbol.com/unete-a-nosotros/>
- Pádbol Uruguay. (2019). *padbol.com.uy*. Obtenido de <http://padbol.com.uy/sobre-padbol/#beneficios>
- Parra, J. C. (2018). Obtenido de https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teor%C3%ADa_z.pdf
- PDOT. (2015). *Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui 2012-2025*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1760003920001_DOCUMENTO%20DIGANOSTICO_10-03-2015_19-55-43.pdf
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). *"Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida"*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades.
- Platonov, V. N. (2019). *La preparación física*. Paidotribo.
- PNUD. (2017). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Indice de Desarrollo Humano*.
- Porter, M. (2011). Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Psicología y Mente. (2018). *psicologiymente.com*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- R. Hernández, C. Fernández y P.Baptista. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ross, S. (2009). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.

- Rubén Acosta H. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Paidotribo.
- Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda. (2019). *quito.gob.ec*. Obtenido de <https://www.quito.gob.ec/index.php/quito-por-temas/territorio-habitat-y-vivienda>
- Secretaría del Deporte. (2018-2028). *Plan Decenal de la Cultura Física: Deporte, Educación Física y Recreación 2018-2028*. Obtenido de <http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/folletoplandecenal.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2019). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/servicios-en-linea5>
- SNI. (2015). *app.sni.gob.ec*. Obtenido de <http://181.112.151.212/Documentacion/LOTAIP/2015/pdf/k/Plan-de-desarrollo.pdf>
- SNI. (2017). *Proyecciones y estudios demográficos*. Obtenido de <https://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Thompson, Strickland y Gamble. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill Interamericana, Décimo Octava Edición.
- UDLA. (2019). *Gestión Deportiva*. Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/carreras/programas-academicos/pregrados/facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas/ingenieria-de-negocios-y-marketing-deportivo/>
- Unidas, N. (2019). *Division de Población de las Naciones Unidas*. Obtenido de <https://population.un.org/wpp/>
- Universidad de Granada. (2019). Obtenido de <https://docplayer.es/38689659-Douglas-mcgregor-el-lado-humano-de-las-organizaciones-1960.html>
- Zaragoza, J. (06 de Julio de 2018). Nuevas prácticas culturales: Padbol alternativo y alterativo. 18. Obtenido de https://as.com/masdeporte/2015/07/06/polideportivo/1436199977_294036.html

ANEXOS

ANEXO A. Población del Valle de los Chillos por rangos de edad (2010-2019)

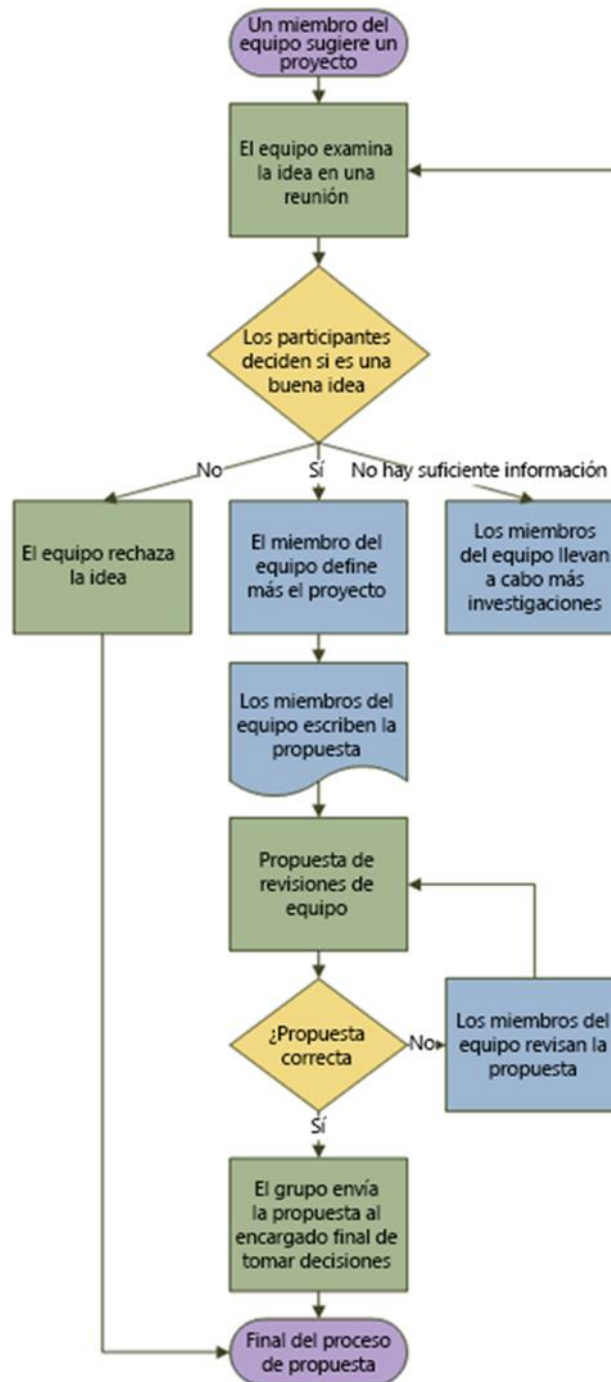
	1,67	$P_n = P_o * (1 + TCP/100)^n$								
POBLACION TOTAL		1	2	3	4	5	6	7	8	9
GRUPOS DE EDADES	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Menor de 1 año	3.896	3.961	4.027	4.094	4.163	4.232	4.303	4.375	4.448	4.522
1 a 4	18.500	18.809	19.123	19.442	19.767	20.097	20.433	20.774	21.121	21.474
5 a 9	23.527	23.920	24.319	24.725	25.138	25.558	25.985	26.419	26.860	27.309
10 a 14	23.731	24.127	24.530	24.940	25.356	25.780	26.210	26.648	27.093	27.546
15 - 19	23.611	24.005	24.406	24.814	25.228	25.649	26.078	26.513	26.956	27.406
20 - 24	22.989	23.373	23.763	24.160	24.564	24.974	25.391	25.815	26.246	26.684
25 - 29	21.885	22.250	22.622	23.000	23.384	23.774	24.171	24.575	24.986	25.403
30 - 34	19.769	20.099	20.435	20.776	21.123	21.476	21.834	22.199	22.570	22.947
35 - 39	17.903	18.202	18.506	18.815	19.129	19.449	19.773	20.104	20.439	20.781
40 - 44	16.076	16.344	16.617	16.895	17.177	17.464	17.756	18.052	18.354	18.660
45 - 49	15.192	15.446	15.704	15.966	16.233	16.504	16.779	17.059	17.344	17.634
50 - 54	12.158	12.361	12.567	12.777	12.991	13.208	13.428	13.652	13.880	14.112
55 - 59	9.627	9.788	9.951	10.117	10.286	10.458	10.633	10.810	10.991	11.174
60 - 64	7.416	7.540	7.666	7.794	7.924	8.056	8.191	8.328	8.467	8.608
65 o mas	16.384	16.658	16.936	17.219	17.506	17.799	18.096	18.398	18.705	19.018
TOTAL	252.664	256.883	261.173	265.535	269.969	274.478	279.062	283.722	288.460	293.278

10	11	12	13	14	15
2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
4.598	4.675	4.753	4.832	4.913	4.995
21.832	22.197	22.568	22.944	23.328	23.717
27.765	28.228	28.700	29.179	29.666	30.162
28.006	28.473	28.949	29.432	29.924	30.423
27.864	28.329	28.802	29.283	29.772	30.270
27.130	27.583	28.044	28.512	28.988	29.472
25.827	26.258	26.697	27.143	27.596	28.057
23.330	23.720	24.116	24.518	24.928	25.344
21.128	21.481	21.839	22.204	22.575	22.952
18.972	19.289	19.611	19.938	20.271	20.610
17.928	18.228	18.532	18.842	19.156	19.476
14.348	14.588	14.831	15.079	15.331	15.587
11.361	11.551	11.744	11.940	12.139	12.342
8.752	8.898	9.047	9.198	9.351	9.507
19.335	19.658	19.986	20.320	20.659	21.004
298.175	303.155	308.217	313.365	318.598	323.918

Fuente:

/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/POBLACION+POR+SEXO,+SEGUN+PROVINCIA,+PARROQUIA+Y+CANTON+DE+EMPADRONAMIENTO/

ANEXO B. Ejemplo de Diagrama de Flujo



Fuente: Microsoft /<https://support.office.com/es-es/article/crear-un-diagrama-de-flujo-b%C3%A1sico-e207d975-4a51-4bfa-a356-eeec314bd276>

ANEXO C. Encuesta de Condiciones de Vida de la Población del Valle de los Chillos sueldo o salario que recibió el mes pasado por rangos de edad (2013-2014)

ENCUESTA DE CONDICIONES DE VIDA 2013-2014					
PA37. Sueldo o salario total que recibió el mes pasado*EDAD tabulación cruzada					
INGRESO / EDAD	20-24	25-49	50-64	Total Personas	Total
350,00	1	6	1	8	\$ 2.800
352,00	1	0	0	1	\$ 352
360,00	0	4	0	4	\$ 1.440
362,34	0	1	0	1	\$ 362
365,00	0	1	0	1	\$ 365
367,00	0	1	0	1	\$ 367
370,00	1	2	0	3	\$ 1.110
371,73	0	1	0	1	\$ 372
375,00	0	2	0	2	\$ 750
378,00	0	1	0	1	\$ 378
380,00	1	2	2	5	\$ 1.900
400,00	2	11	2	15	\$ 6.000
402,97	1	0	0	1	\$ 403
406,00	0	0	0	0	\$ -
414,00	0	0	1	1	\$ 414
420,00	0	1	0	1	\$ 420
430,00	0	1	1	2	\$ 860
440,00	0	1	0	1	\$ 440
450,00	1	11	0	12	\$ 5.400
460,00	0	0	1	1	\$ 460
480,00	1	3	0	4	\$ 1.920
490,00	0	0	1	1	\$ 490
491,10	0	1	0	1	\$ 491
500,00	1	3	1	5	\$ 2.500
510,00	0	2	1	3	\$ 1.530
519,00	0	0	1	1	\$ 519
520,00	1	2	1	4	\$ 2.080
530,00	0	1	0	1	\$ 530
531,00	0	1	0	1	\$ 531
536,00	0	1	0	1	\$ 536
537,00	0	1	0	1	\$ 537
540,00	0	1	0	1	\$ 540
550,00	0	3	0	3	\$ 1.650
551,00	0	1	0	1	\$ 551
560,00	1	0	0	1	\$ 560
580,00	0	1	0	1	\$ 580
585,00	0	1	0	1	\$ 585
586,00	0	1	0	1	\$ 586
595,00	0	1	0	1	\$ 595
597,00	0	1	0	1	\$ 597
600,00	1	6	1	8	\$ 4.800
606,00	0	1	0	1	\$ 606
617,00	1	0	0	1	\$ 617
620,00	0	2	1	3	\$ 1.860
643,00	0	1	0	1	\$ 643
650,00	0	4	0	4	\$ 2.600
670,00	0	1	0	1	\$ 670
700,00	0	2	1	3	\$ 2.100
720,00	0	1	0	1	\$ 720
725,00	0	0	1	1	\$ 725
750,00	0	2	1	3	\$ 2.250
TOTAL	14	91	18	123	\$60.092
Continúa					

ENCUESTA DE CONDICIONES DE VIDA 2013-2014					
PA37. Sueldo o salario total que recibió el mes pasado*EDAD tabulación cruzada					
INGRESO / EDAD	20-24	25-49	50-64	Total Personas	Total
Continúa	14	91	18	123	\$ 60.092
795,00	0	0	1	1	\$ 795
800,00	0	4	1	5	\$ 4.000
815,00	0	1	0	1	\$ 815
817,00	0	1	1	2	\$ 1.634
850,00	0	2	0	2	\$ 1.700
866,00	0	1	0	1	\$ 866
880,00	0	1	0	1	\$ 880
890,00	0	0	1	1	\$ 890
900,00	0	3	1	4	\$ 3.600
901,00	0	1	0	1	\$ 901
917,00	0	1	0	1	\$ 917
969,95	0	1	0	1	\$ 970
1000,00	0	1	0	1	\$ 1.000
1012,00	0	1	0	1	\$ 1.012
1080,00	0	1	0	1	\$ 1.080
1093,00	0	1	0	1	\$ 1.093
1093,92	0	0	1	1	\$ 1.094
1098,00	0	1	0	1	\$ 1.098
1100,00	0	1	0	1	\$ 1.100
1117,00	0	0	1	1	\$ 1.117
1120,00	0	0	1	1	\$ 1.120
1128,00	0	1	0	1	\$ 1.128
1150,00	0	1	0	1	\$ 1.150
1200,00	0	5	0	5	\$ 6.000
1250,00	0	1	0	1	\$ 1.250
1278,00	0	1	0	1	\$ 1.278
1300,00	0	2	0	2	\$ 2.600
1340,00	0	1	0	1	\$ 1.340
1345,00	0	0	1	1	\$ 1.345
1350,00	0	1	0	1	\$ 1.350
1400,00	0	0	1	1	\$ 1.400
1412,00	0	1	1	2	\$ 2.824
1430,00	0	0	1	1	\$ 1.430
1500,00	0	2	0	2	\$ 3.000
1518,00	0	1	0	1	\$ 1.518
1750,00	0	1	0	1	\$ 1.750
1968,75	0	0	1	1	\$ 1.969
1980,00	0	1	0	1	\$ 1.980
1998,00	0	1	0	1	\$ 1.998
2000,00	0	2	1	3	\$ 6.000
2100,00	0	2	0	2	\$ 4.200
2291,75	0	1	0	1	\$ 2.292
2300,00	0	1	0	1	\$ 2.300
2400,00	0	2	1	3	\$ 7.200
2500,00	0	1	0	1	\$ 2.500
3500,00	0	2	0	2	\$ 7.000
3900,00	0	1	0	1	\$ 3.900
4000,00	0	1	0	1	\$ 4.000
4400,00	0	1	0	1	\$ 4.400
4650,00	0	0	1	1	\$ 4.650
5700,00	0	1	0	1	\$ 5.700
TOTAL	14	148	34	196	\$ 177.226
Ingreso Promedio Pob. 20 -64 años Valle de los Chillos					\$ 904,21

Codificación según el Clasificador Geográfico Estadístico Valle de los Chillos						
Alangasi	Amaguaña	Conocoto	Guangopolo	La Merced	Pintag	Cotogchoa
170151	170152	170156	170162	170164	170176	170551

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (INEC, 2015)

ANEXO D. Datos sobre la práctica de algún deporte de la población del Valle de los Chillos

Resumen de procesamiento de casos

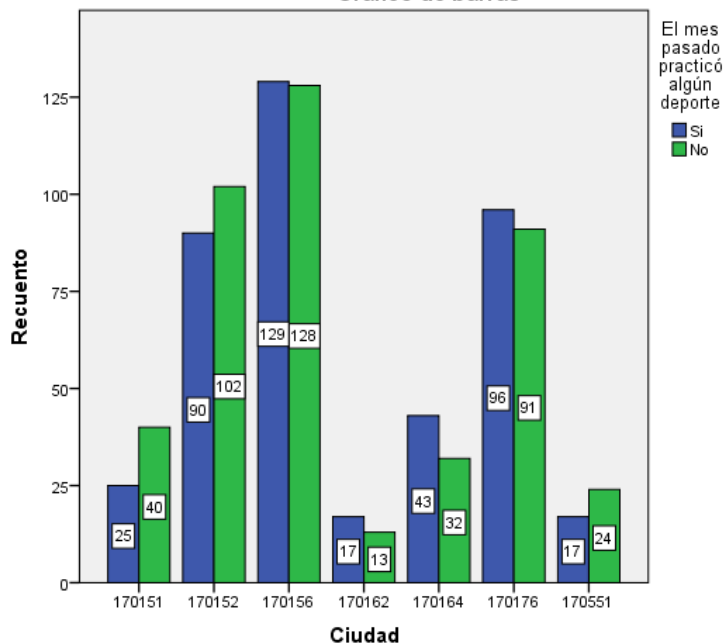
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Ciudad * El mes pasado practicó algún deporte	847	76,5%	260	23,5%	1107	100,0%

**Ciudad*El mes pasado practicó algún deporte
tabulación cruzada**

Recuento

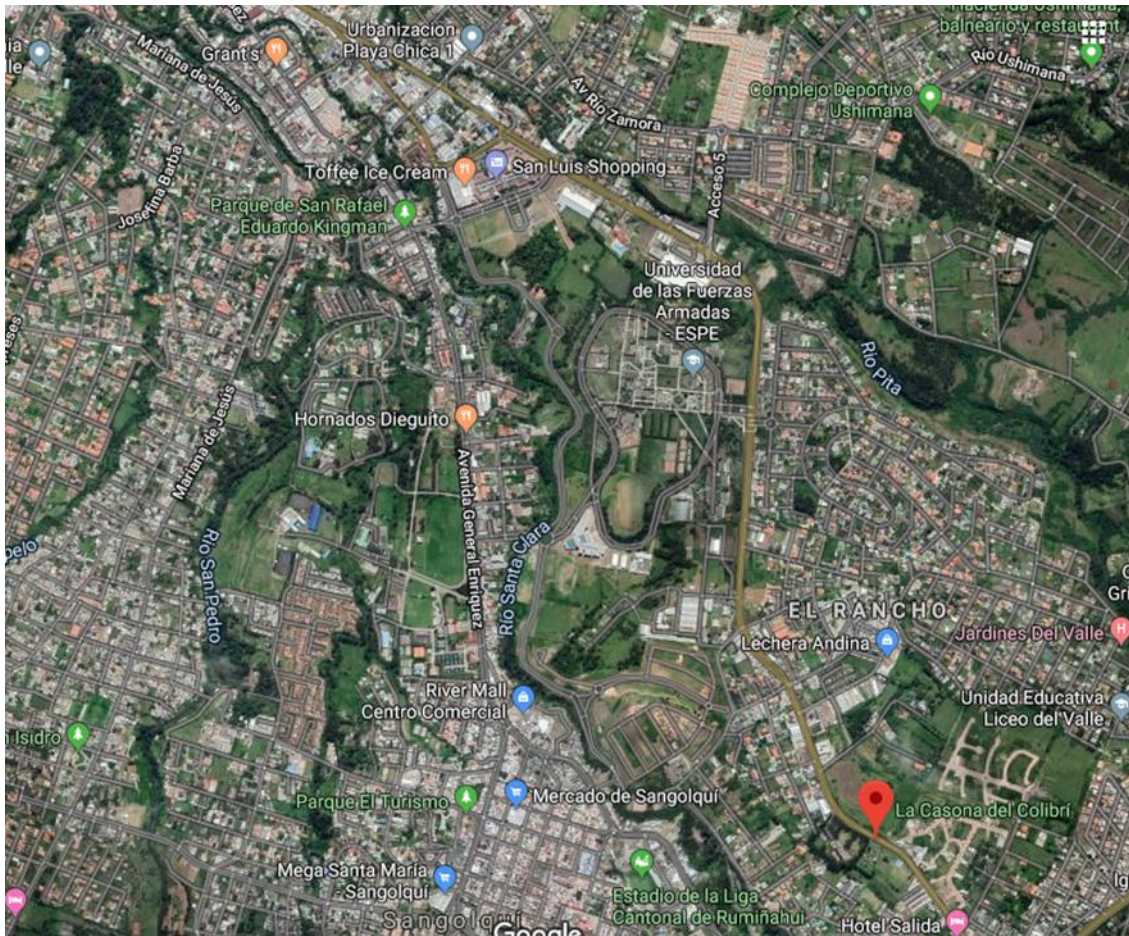
Ciudad		El mes pasado practicó algún deporte		Total
		Si	No	
Alangasí	170151	25	40	65
Amaguaña	170152	90	102	192
Conocoto	170156	129	128	257
Guangopolo	170162	17	13	30
La Merced	170164	43	32	75
Pintag	170176	96	91	187
Cotogchoa	170551	17	24	41
Total		417	430	847

Gráfico de barras



Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (2015) - INEC

ANEXO E. Ubicación de barrios cercanos a la Empresa Pádbol Deporte Fusión



Fuente: Google Maps

La Casona del Colibrí, es un lugar de recreación deportiva en donde se encuentran ubicadas las canchas de Pádbol, además de actividades como fútbol tenis, pádel, gimnasio, arte, danza, canto, artes marciales, yoga, bicicleta, está rodeado de varias urbanizaciones, empresas privadas y públicas, colegios, la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Centros Comerciales como el River Mall y San Luis, Mega Santa María, etc., convirtiéndole en un lugar céntrico al cual se puede acceder en pocos minutos, para la población del Valle de los Chillos.

ANEXO F. Plan Nacional de Desarrollo de Banda Ancha implementado por el Ministerio de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (2019). Plan “Toda una Vida”.

Plan Nacional de Desarrollo de Banda Ancha

PLAN NACIONAL DE BANDA ANCHA

El Plan Nacional de Banda Ancha busca generar condiciones de uso del espectro radioeléctrico para adaptar nuevas formas en la industria que proporciona servicios inalámbricos, garantizando el uso eficiente del espectro y la sana competencia, para satisfacer la demanda de los servicios y promover la reducción de precios

OBJETIVOS DEL PLAN

- Mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos mediante el uso, introducción y apropiación de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Decremento los precios de acceso al servicio de Internet de Banda Ancha
- Impulsar el despliegue de redes y servicios a nivel nacional

Permitir a todos los ecuatorianos independientemente de su condición socio-económica y ubicación geográfica el acceso a los servicios de banda ancha con calidad y calidez

INDICADORES DEL PLAN

- Precio del kbps 201n/Precio del Kbps 201n-1 *100
- No. de ecuatorianos (usuarios) con acceso a Internet
- No. de Ecuatorianos con acceso básico al servicio / Total de la población *100
- No. de parroquias rurales con acceso (10 megas o mayor) / total de parroquias rurales.
- Penetración y Densidad de Internet
- Número de Usuarios de Internet de Banda Ancha / Número total de usuarios de Internet

ESTRATEGIAS

POLITICAS REGULATORIAS DE PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA Y PRECIOS

- Estrategia 1:** Diseñar políticas para garantizar una competencia sólida (Fomentar la sana competencia en el mercado de Banda Ancha) y establecer la obligatoriedad del uso compartido de la infraestructura física de las redes de telecomunicaciones.
- Estrategia 2:** Promover el otorgamiento de títulos habilitantes convergentes e incentivar la reducción de precios del servicio de Banda Ancha.
- Estrategia 3:** Estimular el despliegue de la infraestructura de banda ancha, fundamentalmente en sectores menos atendidos, que apoyen al cumplimiento de los objetivos del Estado en materia de: educación pública, la asistencia médica y gobierno electrónico.

Comparte esta publicación:

[Tweet](#)
[Compartir](#)
[Imprimir](#)
[Mail](#)

Entérate

[HOGAR](#)

[NEGOCIOS](#)

[EMPRESAS](#)

[COBERTURA](#)

Sobre Nosotros

- Infraestructura
- Preguntas Frecuentes
- Información para Pagos
- Seguridad Legal
- Ubicación
- Planes de Internet

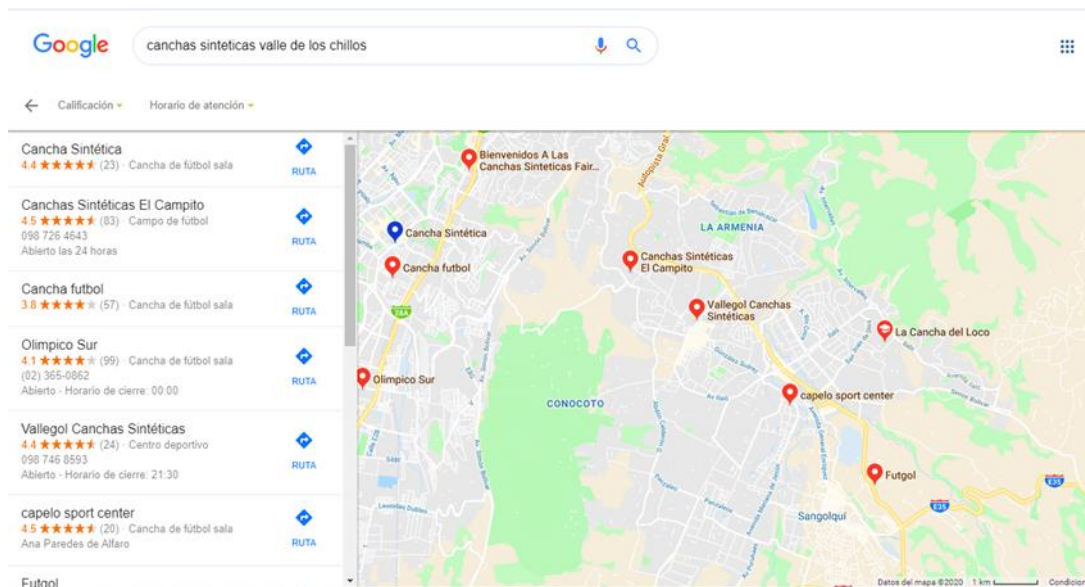
Cobertura Valle de los Chillos

Servicio Internet ilimitado en: Monserrate, San Patricio, Las Palmeras, Centro de Revisión Vehicular hasta la Av Simi Bolívar, Autopista antigua Conocoto-Quito, Autopista General Rumiñahui todo el trayecto, Conocoto, La Armenia, Urb de Diciembre, Urb 14 de Marzo, Sta. Mónica, San Rafael, Sangolquí, San Luis, ESPE, La Colina, San Francisco, Fajardo, Inchalillo, Vía al Tingo, Av. del Sol, Guangopolo, Av. Intervalles, Vía a Pintag, Cashapamba, Albornoz, San Fernando, Pintag, Alangasí, Angamarca, La Merced, El Tingo, San Carlos, Ushimana, Vía a Amaguña Nueva y antigua, La Salle, Miranda, San Lorenzo, San José, San Francisco, Sta. Isabel, Tena, Chaupitena, Los Cuarteles, La Salle, Cuendina, Puente 3, Arupos, Guangopolo, Policía Ambiental, Hospitalaria, Capelo, San Pedro, Arupos, Oasis, etc. TODO EL VALLE DE LOS CHILLOS...

[Deje un comentario](#)

Fuente: Tomado de www.iPlanet.ec (iPlanet Fibra Optica, 2019)

ANEXO G. Ubicación de Canchas Sintéticas cercanas a la Empresa Pádbol Deporte Fusión.



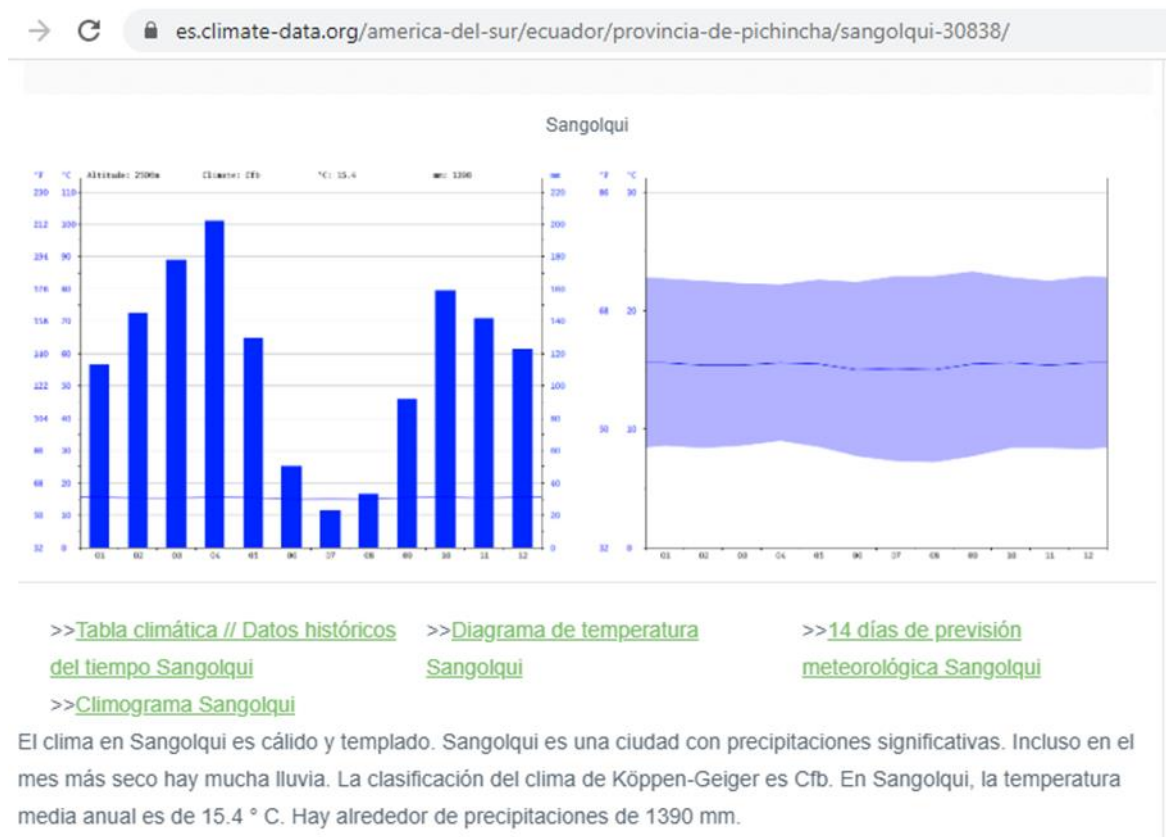
Fuente: <https://www.google.com/canchas sintéticas valle de los chillos>

En el sector hay varias opciones para alquilar canchas con césped sintético, como El Campito en Conocoto, Vallegol, Canchas de Fútbol, Capelo Sport Center, Futgol, La Canchita del Río cerca de Sangolquí, Sport Galaxy, que son la competencia más cercana, pero no en Pádbol (Google Canchas Sintéticas, 2019).

ANEXO H. Detalle de Obligaciones Fiscales de las empresas en el Ecuador

DETALLE OBLIGACIONES FISCALES			
IMPUUESTOS	BENEFICIARIO	FECHA DEPAGO	OBSERVACIONES
Anexo Retenciones Fuente Relación de Dependencia (RDEP)	SRI	Hasta el 28 de febrero de cada año	Resumen de la nómina de empleados
Anexo Transaccional Simplificado (ATS)	SRI	A partir del mes siguiente de efectuada la declaración mensual de impuestos. Presentación por internet hasta el último día del mes siguiente	Resumen de compras, ventas, exportaciones, retenciones IVA y fuente
Anticipo Impuesto a la Renta	SRI	Julio y Septiembre de cada año	Un valor equivalente a la suma matemática de los siguientes rubros : - 0.2% Patrimonio total. - 0.4% Activo total, y
Declaración Impuesto al Valor Agregado	SRI	A partir del 10 hasta el 28 de cada mes	La fecha dependerá del noveno dígito del RUC
Declaración Retenciones en la Fuente (RF)	SRI	A partir del 10 hasta el 28 de cada mes	La fecha dependerá del noveno dígito del RUC
Impuesto a la Renta	SRI	A partir del 10 hasta el 28 de abril	La fecha dependerá del 9 dígito del RUC
Informe de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias (ICT)	SRI	30 de Julio de cada año	Cada año el SRI actualiza el informe
Contribución Superintendencia de Compañías (SIC)	SIC	Hasta el 30 de septiembre de cada año. Si se paga hasta el 50% la diferencia puede ser cancelada hasta el 30 de diciembre	Contribución sobre activos reales según tabla entidades anualmente por la SIC. Quienes tengan activos menores a US\$ 23.500 no pagan contribución.
Documentación obligatoria a presentar en SIC	SIC	A partir del 4 hasta el 25 de abril	Se debe presentar EE FF, Informe Accionistas, Informe Comisario, Informe Auditoría Externa, Nomina Administradores, Nomina Accionistas, Copia RUC, Impresión Electrónica Comprobante Digitalización, Número y Clasificación del Personal. La fecha dependerá del noveno dígito del RUC.
Participación Laboral	MRL	A partir del 27 de mayo hasta el 5 de julio de cada año	Según el noveno dígito del RUC
Participación Laboral	Empleados	Hasta el 15 de abril de cada año	El 15% sobre utilidad contable
Relaciones Laborales	MRL	El organismo de legalización se realizará de acuerdo al noveno dígito del documento de Identificación del Empleador	Deben presentarse los documentos aplicables en las entidades establecidas en los artículos 628 y 629 del Código de Trabajo
Decimo tercer y cuarto sueldo	MRL	Región Sierra: Agosto (14to) y Diciembre (13ero)	Valor proporcional en función a los meses de trabajo (Remuneración Básica a 2012 = US\$318)
Decimo tercer y cuarto sueldo	MRL	Región Costa: Marzo (14to) y Diciembre (13 ero)	Valor proporcional en función a los meses de trabajo, que equivale a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario
Aportes IESS	IESS	El 15 de cada mes	9,38% aporte patronal y el 11,15% aporte patronal
Proyección Gastos Personales	Empleador	Hasta el 15 Enero y 15 Octubre	Los empleados tendrán la obligación de presentar este formulario a RRHH
Comprobante RFR Ingresos bajo RDEP (FORMULARIO 107)	Empleados	Durante el mes de enero	Se debe entregar a todos los empleados independientemente si sus ingresos fueron inferiores o superiores a los establecidos en la ley
Impuesto Municipal 1.5 por mil Total Activos	Municipios	Entre el 10 y 28 de mayo PN y entre el 10 y 28 de junio PJ, según el noveno dígito del RUC	La municipalidad que ejerza permanentemente actividades económicas. Es deducible obligaciones de hasta 1 año plazo. Si realizan actividades en más de 1 cantón presentarán la declaración del impuesto en el cantón en donde tenga su domicilio
Patentes	Municipios	La fecha de obligación de pago dependerá de cada Ordenanza Municipal	Hecho generador del impuesto con tuvieran el ejercicio permanente de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, etc.
Impuestos Prediales	Municipios	A partir del mes de enero de cada año	En todos las municipalidades donde tenga propiedades. Existen incentivos dependiendo de cada municipalidad.
Tasa de Habitación	Municipios	Guayaquil y Manabí	Depende de área de cada local
Pago Bomberos	Municipios	A partir de abril	Tasa normalmente es fija
Permiso de Funcionamiento control Sanitario	Municipios	Depende de cada municipio renovarán anualmente, para lo cual hasta el 15 de julio de cada año, se presentará en la instancia competente	La Autoridad Sanitaria Nacional dispondrá del plazo de hasta sesenta días corridos a partir de la entrega de los requisitos antes referidos, para la emisión del respectivo permiso de funcionamiento
Impuesto Capital Operación	JBG	En el 1er. trimestre de cada año en la Tesorería de la Junta Guayaquil	Impuesto anual sobre capital operación, PN y PJ que ejerza actividades productivas en Guayas y afiliado a cámaras de producción. Que operen con un capital que no supere los US\$ 5.000 pagarán US\$ 100, capital superior a US\$ 5.000 y no superen US\$ 7.500, pagarán US\$ 100, y montos superiores a US\$ 7.500 pagarán US\$ 200.
Impuesto Capital Propio	Universidad de Guayaquil	En el 1er. trimestre de cada año en la Tesorería de la Universidad	Impuesto 2 por mil sobre capital propio. Son contribuyentes del impuesto las PN y PJ que se dediquen a actividades comerciales, bancarias e industriales dentro de la jurisdicción del Cantón Guayaquil
SRI, Servicio Rentas Internas			
SIC, Superintendencia de Compañías			
MRL, Ministerio Relaciones Laborales			
JBG, Junta Beneficencia Guayaquil			

ANEXO I. Tabla climática de la Zona de Sangolquí



Fuente: Tomado de <https://es.climate-data.org/america-del-sur/ecuador/provincia-de-pichincha/sangolqui-30838/>
(Climate-Data.org, 2019)